

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, KEPUASAN KERJA,  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN GRESIK  
SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Ampel Surabaya  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Memperoleh  
Gelar Sarjana (S. Sos)**



**Oleh :**

**Muhammad Fauzi**

**B94215035**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
JURUSAN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**

**2019**



## PERNYATAAN PERTANGGUNGJAWABAN OTENTISITAS SKRIPSI

*Bismillahirrahmanirrahim ...*

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Muhammad Fauzi

NIM : B94215035

Program Studi : Manajemen Dakwah

Konsentrasi : Manajemen Haji, Umroh dan Tour & Travel

Judul : Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gresik


Alamat : Desa Mojopuro Wetan Bungah Gresik RT/06RW/03  
Kec.Bungah

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa, skripsi ini benar-benar karya sendiri. Sepanjang sepengetahuan saya, tidak terdapat karya atas pendapat dituliskan atau diterbitkan orang lain, kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata tulis karya ilmiah yang lazim.

Surabaya, 17 Desember 2019

Yang menyatakan,



  
Muhammad Fauzi  
NIM. B94215035



## PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Penelitian skripsi ini disusun oleh :

Nama : Muhammad Fauzi

Nim : B94215035

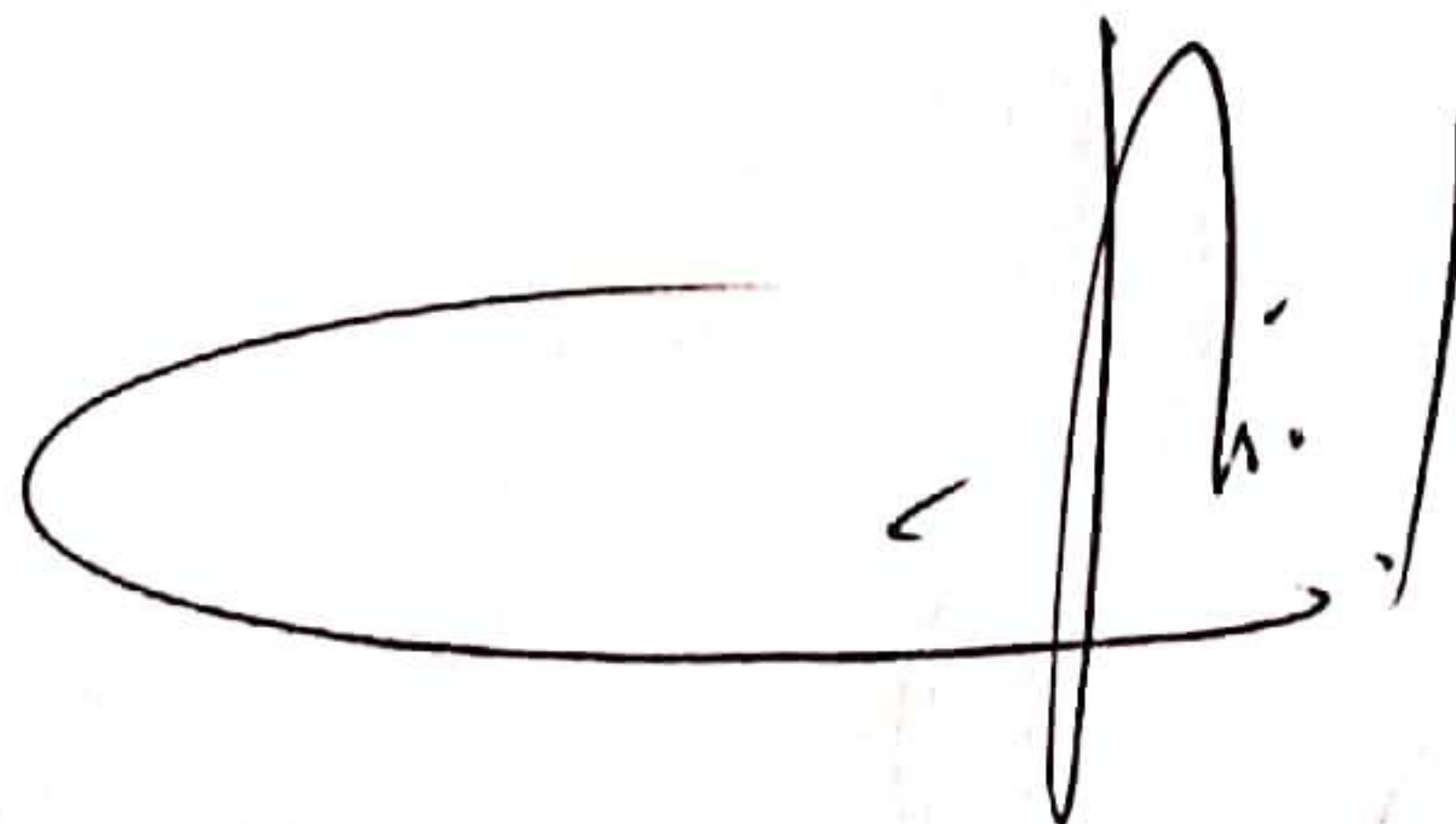
Fakultas/Prodi : Dakwah dan Komunikasi/Manajemen Dakwah

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja  
Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten  
Gresik

Penelitian ini telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing.

Surabaya, 18 Desember 2019

Dosen Pembimbing,



Dra. Imas Maesaroh, Dip. I, M, Lib, Ph. D  
NIP. 196605141992032001



## LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEPUASAN  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN GRESIK.

### SKRIPSI

Disusun Oleh  
Muhammd Fauzi  
B9421035

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata Satu pada tanggal  
23 Desember 2019  
Tim Penguji

Penguji I,



Dra. Imas Maesaroh, Dip. I, M, Lip, Ph. D  
NIP. 196605141992032001

Penguji II,



Airlangga Bramayudha, MM  
NIP. 197912142011011005

Penguji III,



Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M, SI  
NIP. 19751230200312100

Penguji IV,



Bambang Subandi, M, Ag  
NIP. 197403032000031001

Surabaya, 27 Desember 2019  
Mengesahkan,  
Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel  
Dekan,



Dr. H. Abd. Halim, M. Ag  
NIP. 196307251991031003





**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax. 031-8413300  
E-Mail: perpustakaan@uin-sby.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSITUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : MUHAMMAD FAUZI  
NIM : B94215035  
Fakultas/Jurusan : DAKWAH DAN KOMUNIKASI / MANAJEMEN DAKWAH  
E-mail address : fauzi0620@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

☒ Skripsi ☐ Tesis ☐ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul :

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN  
GRESIK

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya,

Penulis

(Muhammad Fauzi)

nama terang dan tanda tangan



## ABSTRAK

Muhammad Fauzi, 2019, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Di bawah bimbingan Dra. Imas Maesaroh, Dip. I, M. Lib-M. Lib, Ph.D.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dan nilai hubungan dari gaya kepemimpinan motivas, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial dan simultan. Selain itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui nilai paling dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai, serta untuk memprediksi tingkat kinerja pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Gresik dimasa yang akan datang.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan hipotesis asosiatif. Penelitian menggunakan teknik analisa data uji asumsi klasik dan uji regresik linier berganda untuk menjawab tujuan penelitian. Penelitian ini menghasilkan enam jawaban dari beberapa rumusan masalah mengenai gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja. Berikut adalah penjelasannya :

*Pertama*, terdapat pengaruh signifikan pada gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara simultan, tiga variabel tersebut memiliki nilai *p value* 0,000. *Kedua*, terdapat pengaruh signifikan pada gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial. Tiga variabel tersebut memiliki nilai *p value*  $0,000 < 0,05$ . *Ketiga*, variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja memiliki nilai kolerasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,836. Nilai 0,836 menunjukkan nilai hubungan yang sangat tinggi atau sangat kuat yang diberikan oleh variabel *independen* terhadap variabel *dependent*. *Keempat*, gaya kepemimpinan memperoleh nilai kolerasi 0,497, motivasi 0,685, dan kepuasan kerja 0,800. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai kolerasi gaya kepemimpinan memperoleh hasil kontribusi yang sedang, sedangkan motivasi memperoleh hasil kontribusi kuat dan kepuasan kerja memperoleh hasil kontribusi sangat kuat. *Kelima*, variabel yang paling dominan diantara gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja adalah kepuasan kerja. Hal tersebut dikarenakan variabel kepuasan kerja memperoleh nilai 0,800. *Keenam*, model regresi ini dapat digunakan sebagai prediksi kinerja pegawai di masa yang akan datang, sebab nilai SEE lebih kecil dari pada nilai standart deviation, yaitu  $2,94110 < 5,19984$ .

Kata kunci : Gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai

COVER DALAM.....	i
PERNYATAAN PERNYATAAN OTENSITAS SKRIPSI .....	ii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING .....	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI.....	iv
MOTTO.....	v
PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR....	viii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Definisi Operasional .....	9
F. Sistematika Pembahasan .....	16
BAB II KAJIAN TEORI .....	18
A. Penelitian Terdahulu yang relevan. ....	18
B. Kerangka Teori.....	24
1. Gaya Kepemimpinan.....	24
2. Motivasi.....	35
3. Kepuasan Kerja.....	46
4. Kinerja Pegawai.....	54
C. Paradima Penelitian.....	63
D. Hipotesis Penelitian.....	67

Metode Tahap-tahap penelitian. ....	77
Metode Teknik Pengumpulan Data. ....	78
Metode Teknik Validitas dan Reliabilitas Data. ....	80
Metode Teknik Analisis Data. ....	88
<b>HASIL PENELITIAN. ....</b>	<b>93</b>
Gambaran Umum Objek Penelitian.....	93
Penyajian Data.....	97
Analisis Hasil Penelitian.....	109
<b>PENUTUP ..... </b>	<b>122</b>
Kesimpulan.....	122
Saran .....	126
Keterbatasan Peneliti .....	126
<b>PUSTAKA</b>	
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	





Menurut Stephen P. Robbins yang dikutip oleh Irham Fahmi kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>3</sup> Pengaruh yang dilakukan pemimpin akan mempengaruhi segala tindakan, maka pemimpin harus mempunyai suatu gaya dalam kepemimpinannya. Gaya memimpin akan memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi karyawan. Dalam sebuah perusahaan, pegawai yang memiliki motivasi cenderung akan meningkatkan kepercayaan diri pada pekerjaannya. Motivasi terhadap kinerja pegawai meliputi kesediaan untuk meningkatkan tujuan organisasi. Seseorang yang memiliki motivasi tinggi akan memiliki karakter yang pekerja keras. Selain motivasi kerja, kepuasan kerja yang tinggi memiliki peran yang

<sup>3</sup>*Ibid*



Kepuasan kerja menjadi penting dalam organisasi, karena kepuasan kerja memberi nilai positif untuk mencapai kesuksesan organisasi. Kuswudi mengatakan, bahwa kepuasan kerja yaitu ukuran sampai seberapa jauh perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan yang berkaitan dengan aspek dalam suatu pekerjaan maupun jabatan.<sup>5</sup> Bukan hanya gaya kepemimpinan yang dapat membuat kinerja sumber daya manusia meningkat, motivasi kerja dan kepuasan kerja pun memiliki peran yang sama. Motivasi kerja merupakan dorongan untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cepat. Dengan cepat disini dimaksudkan cepat yang berhati-hati.<sup>6</sup> Menurut Hasibuan, motivasi adalah suatu perangsang untuk mewujudkan keinginan dalam melakukan suatu pekerjaan. Motivasi sebagai penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.<sup>7</sup> Dalam sebuah organisasi, pemimpin perlu memotivasi dan memberikan kepuasan kerja dengan baik. Memotivasi dan memberi kepuasan kerja tersebut digunakan untuk meningkatkan kinerja dan

<sup>7</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenadamedia group, edisi pertama, 2009), hal 110.

Kementerian Agama merupakan organisasi yang dibentuk dari suatu kompromi antara teori sekuler dan kristen tentang pemisahan gereja dengan negara, dan teori muslim tentang penyatuan antar keduanya. Jadi kementerian agama itu timbul dari formula indonesia asli yang mengandung kompromi antara dua konsep yang berhadapan muka : sistem islami dan sistem sekuler. Kementerian Agama yang menangani

<sup>9</sup> Supriyanto dan Maharani, *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Kuesioner Dan Analisis Data*, (Malang: UIN Maliki PRESS), hal 218



keagamaan yang berada pada beberapa kementerian, yaitu kementerian dalam negeri yang berkenaan dengan masalah perkawinan, peradilan agama, kemasjidan dan urusan haji dan kementerian pendidikan dan kebudayaan yang berkenaan dengan masalah pengajaran agama di sekolah-sekolah. Motivasi merupakan salah satu hal penting dalam mengembangkan sumber daya manusia. Motivasi mendukung dalam efektivitas seorang individu dalam mencapai tujuan. Pemimpin Kementerian Agama menerapkan strategi tempel. Strategi tempel adalah memasang pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan membimbing dan memberikan dampak positif bagi pegawai yang memiliki rendah, sehingga motivasi yang ada di individu dan Kementerian Agama Kabupaten Gresik dapat di atasi dengan baik.

Peneliti tertarik tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai karena, dalam suatu pekerjaan seseorang mempunyai kepribadian masing-masing. Dengan adanya gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan dan kinerja seseorang akan menjadi lebih terkontrol. Dari beberapa pengaruh yang ada dalam diri seseorang, peneliti tertarik untuk menjadikan semua sebagai bahan untuk penelitian. Di samping berbagai pengaruh yang ada, peneliti juga ingin mengetahui seberapa berpengaruhnya semua itu pada diri seseorang maupun pekerjaan. Tidak hanya pengaruh yang ada, akan tetapi nilai kepribadian seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

### B. Rumusan Masalah

1. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Gresik secara simultan?
2. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gresik secara parsial?



- gresi, apakah gaya ke-  
pat memprediksi  
Kabupaten Gresik?

Penelitian merupakan sebuah arahan pada setiap penelitian untuk menemukan jawaban atas pertanyaan penelitian untuk menemukan jawaban atas

merupakan sebuah arahan  
elitian untuk menemukan  
uk menemukan jawaban

- Agama Kabupaten Gresik.

- abupaten Gresik.
- ## Penelitian
- is menginginkan bahwa kajian ini bi  
wawasan keilmuan terkait gaya kepemimpi  
rja serta kinerja pegawai, secara teoritis m  
karena itu penelitian ini amat penting di  
manfaat sebagai berikut:
- ### Teoritis
- an adanya penelitian ini diharapkan dap  
san bagi pengembangan ilmu dan peng  
bungan dengan gaya kepemimpinan, motiv

abupaten Gresik.

## Penelitian

is menginginkan bahwa kajian ini bi  
wawasan keilmuan terkait gaya kepemimpi  
rja serta kinerja pegawai, secara teoritis m  
karena itu penelitian ini amat penting di  
manfaat sebagai berikut:

### Teoritis

an adanya penelitian ini diharapkan dap  
san bagi pengembangan ilmu dan peng  
bungan dengan gaya kepemimpinan, motiv

abupaten Gresik.

## Penelitian

is menginginkan bahwa kajian ini bi  
wawasan keilmuan terkait gaya kepemimpi  
rja serta kinerja pegawai, secara teoritis m  
karena itu penelitian ini amat penting di  
manfaat sebagai berikut:

### Teoritis

an adanya penelitian ini diharapkan dap  
san bagi pengembangan ilmu dan peng  
bungan dengan gaya kepemimpinan, motiv

- Penelitian ini menginginkan bahwa kajian ini bisa memberikan wawasan keilmuan terkait gaya kepemimpinan raja serta kinerja pegawai, secara teoritis maupun praktis karena itu penelitian ini amat penting dilakukan untuk dimanfaatkan sebagai berikut:
- Teoritis**
- Adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsan bagi pengembangan ilmu dan pengembangan dengan gaya kepemimpinan, motivasi

- a. Bagi peneliti, sebagai informasi untuk meningkatkan pengetahuan tentang gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di organisasi yang ada di lingkungan.
- b. Bagi masyarakat, sebagai tolak ukur dalam suatu organisasi yang ada dalam lingkungan masyarakat dari kota, kabupaten, kecamatan, hingga desa-desa yang ada dalam lingkungan tersebut.
- c. Bagi organisasi Kementerian Agama, sebagai suatu masukan untuk mengetahui lebih dalam tentang gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan dan kinerja pegawai. Selain sebagai masukan, peneliti ini juga bisa dibuat tolak ukur dalam organisasi ini atau organisasi lainnya untuk mencapai organisasi yang bagus dan lebih baik.

Definisi operasional adalah definisi yang didasarkan atas sifat-sifat hal yang didefinisikan untuk dapat diamati. Secara tidak langsung definisi operasional itu akan menunjuk alat pengambil data yang cocok digunakan atau mengacu pada bagaimana mengukur suatu variabel.<sup>10</sup> Dengan adanya uraian tersebut, penulis akan lebih mudah mengukur variabel-variabel yang ada.



a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang direncanakan sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya pemimpin dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya, sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Gaya seorang pemimpin harus bisa menerapkan berbagai gaya kepemimpinan untuk mengelolah bawahannya, karena seorang pemimpin akan mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.<sup>11</sup> Adapun macam-macam gaya kepemimpinan yang lain, yaitu:<sup>12</sup>

### 1. Gaya kepemimpinan Otokratis

<sup>11</sup> Bryan Johannes Tampi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia,Tbk*: Dalam Jurnal “*Acta Diurna*” Volume III, No. 4, Tahun 2014, hlm. 4

[illegible]



Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik).<sup>14</sup>

Menurut Abraham Maslow mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu :<sup>15</sup>

1. *Fisiologis*
2. Keamanan
3. Social
4. Penghargaan
5. Aktualisasi

Kepuasan kerja mempunyai peran penting dalam rangka mendukung tercapainya tujuan organisasi. Kepuasan kerja

<sup>15</sup> Bryan Johanners Tampi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank NegaranIndonesia, Tbk(Regional Sales Manado)*, Journal Acta Diurna, Volume III nomer 4 Tahun 2014.



Robbins mengatakan, bahwa kepuasan kerja sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya. Mengetengahkan empat respon yang dapat dilakukakn oleh karyawan ketika mereka merasa tidak puas, yaitu

- <sup>16</sup> Herudini Subariyanti, *Hubungan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTLR Batan*, Jurnal Ecodemica, Volume 1, Nomor 2, September 2017.

<sup>17</sup> Rivai dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dri Teori Ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), Hal 859..

<sup>18</sup> Edy Sutrisno, *Menajemen Sumber Saya Manusia*, Edisi Pertama (Jakarta: Fajar Interpratama Mandiri.2009). Hal 77-78.

Menurut Suyadi, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal. Tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika dan moral.<sup>20</sup>

1. Pengetahuan atau keterampilan
2. Lingkungan
3. Sumber daya
4. Motivasi

<sup>21</sup> Wanda Febriyana, *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kabepe Chakra 2015*, E-Proceeding of Management, (Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom), Volume 2, Nomor 3, Desember 2015. Hal 2954.



## F. Sistematika Pembahasan

Dalam menyusun sistematika pembahasan, peneliti menyusun menjadi lima bab. Lima bab tersebut yaitu bab pendahuluan, bab kajian teori, bab metode penelitian, bab hasil penelitian dan bab penutup.

Bab pendahuluan merupakan bab yang mengantarkan seluruh pembahasan selanjutnya. Bab pendahuluan berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional, dan sistematika pembahasan

Bab kajian teori merupakan bab tentang dasar-dasar teori yang digunakan untuk mengelolah dan menganalisis data-data yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini. Pada bab ini berisi tentang penelitian terdahulu yang relevan, kerangka teori, paradigim penelitian, dan hipotesis penelitian.

Bab metode penelitian merupakan bab yang menjelaskan metode dan teknik dalam penelitian di lapangan secara rinci. Bab ini berisikan tentang pendekatan dan jenis penelitian, populasi, sampel, variabel, indikator penelitian, tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validasi data, dan teknik analisis data.

Bab hasil penelitian merupakan bab yang paling penting dalam penelitian. Bab hasil penelitian berisi tentang profil dari objek penelitian, penyajian data, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian atau analisis data.



## KAJIAN TEORI

### A. Penelitian Terdahulu

Peneliti mengambil dari beberapa jurnal untuk mendapatkan penelitian terdahulu yang relevan dengan judul “ Pengaruh Gaya kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kementrian Agama Kabupaten Gresik” adapun penelitian terdahulu yang relevan seperti dibawah ini:

1. Penelitian pertama yang relevan dengan penelitian ini adalah *“Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur”* oleh Slamet Riyadi Fakultas Ekonomi, Universitas 17 Agustus 1945.<sup>22</sup>

Penelitian ini membahas tentang pengaruh (kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja karyawan) tpada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Hasi dari penelitian ini menyatakan, bahwa tidak ada pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. akan tetapi gaya kepemiminan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

<sup>22</sup> Slamet Riyadi, *Jurnal Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, (Surabaya : Universitas 17 Agustus 1945), Volume 13, Nomor 1, Maret 2011. 40-45



Persamaan pada penelitian ini terletak pada variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan kinerja. Perbedaan penelitian ini terletak pada variabel bebas lainnya yaitu kompensasi finansial, sedangkan penelitian sekarang membahas tentang variabel gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja.

Perbedaan lainnya juga terletak pada segi obyek penelitian yang diteliti. Penelitian sebelumnya melakukan penelitian di perusahaan manufaktur, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di Kementrian Agama.

- [illegible]

Penelitian ini membahas tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan variabel pemediasi kepuasan kerja. Penelitian ini menjelaskan bagaimana kepuasan kerja bisa menjadi pemediasi bagi motivasi dan kinerja karyawan. Hasil Penelitiannya bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai, pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dan menguji kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi antara motivasi dan kinerja pegawai.

Temuan menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai.

Persamaan pada penelitian ini terletak pada variabel motivasi kerja, kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini terletak pada variabel bebas lainnya yaitu obyek penelitian yang diteliti, sedangkan penelitian sekarang membahas tentang variabel gaya

[illegible]





4. Penelitian keempat yang relevan dengan penelitian ini adalah “*Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di divisi Operasi PT. Pusri Palembang*” oleh Kiki Cahaya Setiawan, Fakultas Ushuluddin dan Pemikiran Islam Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang. Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kuantitatif dan menggunakan dua fokus penelitian, yaitu motivasi dan kinerja pegawai. Penelitian ini membahas motivasi secara keseluruhan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Pusri Palembang.<sup>25</sup>

Penelitian ini membahas tentang pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menyatakan, bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.

[illegible]

- 26

Penelitian ini membahas tentang pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menyatakan, bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Semua variabel saling berpengaruh satu sama lain.

[illegible]

## 1. Gaya Kepemimpinan

Menurut Heidjrachman dan S. Husnan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.<sup>27</sup>

Gaya kepemimpinan merupakan ciri dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus mempunyai ciri khas pada dirinya. Ciri khas tersebut akan menjadi sebuah contoh maupun panutan pada bawahannya. Seorang pemimpin tidak hanya

[illegible]

Menurut Tohardi yang ditulis Edy Sutrisno dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia*, pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan.<sup>29</sup> Gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari :

1. Cara memberi perintah
2. Cara memberi tugas
3. Cara berkomunikasi
4. Cara membuat keputusan
5. Cara mendorong semangat bawahan
6. Cara memberi bimbingan
7. Cara menegakkan disiplin
8. Cara mengawasi pekerjaan bawahan
9. Cara meminta laporan dari bawahan
10. Cara menegur kesalahan bawahan

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan, bahwa sebuah gaya kepemimpinan adalah segala sesuatu yang ada dalam gaya

<sup>28</sup> Bambang Subandi, *Manajemen Organisasi dalam Hadis Nabi*, (Surabaya : Nusantara Press, 2016), hal 356.

<sup>29</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Fajar Interpratama Mandiri, edisi Pertama, 2009), hal 222.



Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap bawahan. Gaya kepemimpinan akan menjadi panutan bagi pegawai. Berdasarkan kepribadian maka gaya kepemimpinan dibedakan menjadi 4 yaitu:<sup>30</sup>

Gaya kepemimpinan kharismatis adalah gaya kepemimpinan yang mampu menarik atensi banyak orang, karena berbagai faktor yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang merupakan anugerah dari Tuhan.

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

<sup>31</sup> Robert Albanese, David D. Van Fleet, 1994. *Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint*, Dryden Press, Texas.





- 1) Prilaku dan sikap pemimpin menjadi contoh karyawan pegawai
- 2) Pemimpin memberitahu cara melaksanakan tugas dengan baik dan tepat waktu
- 3) Pemimpin memegang wewenang dalam mengambil keputusan, mengatur situasi bagi karyawan pegawai dan memberi tugas khusus
- 4) Pemimpin bertindak otoriter



- 1) Pemimpin bersikap ramah dan mudah didekati
- 2) Pemimpin memberi dukungan kepada bawahan
- 3) Menjelaskan segala permasalahan pada karyawan pegawai

Kepemimpinan suportif adalah kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan. Kepemimpinan suportif menjadikan bentuk kepemimpinan yang loyal kepada bawahan. Kepemimpinan suportif menjalin kerja sama antara atasan dan bawahan, sehingga menciptakan tujuan perusahaan organisasi yang baik dan berkualitas. Sub indikatornya:

- <sup>39</sup> *Ibid.*,



- 1) Pemimpin mempunyai dampak yang signifikan bagi karyawan pegawai
- 2) Kebersamaan dalam merumuskan tujuan.
- 3) Pemimpin dan karyawan pegawai saling berpartisipasi
- 4) Kepercayaan pemimpin untuk memperlancar tugas dan tujuan
- 5) Bekerjasama dengan seluruh anggota untuk menyusun tugas masing-masing

Pada dasarnya pemimpin memberikan penghargaan buat pegawai ketika mendapat prestasi. Pemimpin memberikan *reward* untuk mendorong semangat pegawai lain. kepemimpinan orientasi prestasi pemimpin yang memberikan perhatian pada pegawai yang berprestasi sebagai penghargaan atas tugas yang sukses dikerjakan.

<sup>44</sup> Singh-Sengupta, Sunita. "Leadership: A Style or an Influence Proses." Indian Journal Of Industrial Relations(1997): hal 265-286.

<sup>46</sup> Ni Putu Asri Sumadewi & I Gusti Made Suwandana, *Pengaruh Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir*, E-Jurnal Manajemen Unud, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana Bali Indonesia, Vol 6, Nomor 8, 2017

Berorientasi prestasi memberikan dampak signifikan terhadap karyawan pegawai saat bekerja. Dampak tersebut meningkatkan kinerja karyawan pegawai yang bekerja. Dalam bekerja orientasi prestasi penting untuk tujuan perusahaan organisasi sehingga, akan memajukan dan mencapai tujuan yang diinginkan. Sub indikatornya:

- Dalam perspektif islam gaya kepemimpinan sudah ada pada zaman dahulu kala. Gaya kepemimpinan menentukan sikap dan langkah laku seseorang. Gaya kepemimpinan dalam islam harus baik untuk kesejahteraan dalam memimpin organisasi maupun dalam perusahaan. Islam mengajarkan gaya kepemimpinan agar orang pemimpin bisa memimpin suatu kelompok pada organisasi





Pemimpin menyusun sebuah strategi dalam perusahaan.

### 3. Sikap

## 2. Motivasi

Menurut Hasibuan yang ditulis dalam buku Edy Sutrisno motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.<sup>48</sup>

[illegible]

1. *Fisiologis* : antara rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain
2. Keamanan : Antaranya keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik dan emosional
3. Sosial : mencakup kasih sayang rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan
4. Penghargaan : mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor dari luar misal: status, pengakuan dan perhatian
5. Aktualisasi diri : dorongan untuk menjadi seseorang sesuai ambisinya, yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.

<sup>50</sup> Bryan Johanners Tampi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank NegaranIndonesia, Tbk(Regional Sales Manado)*,Journal Acta Diurna,Volume III nomer 4 Tahun 2014

Motivasi adalah sesuatu yang membuat seseorang terdorong untuk melakukan hal-hal yang baik, mendorong untuk bekerja dengan baik. Motivasi sebagai kekuatan seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan tugas, baik yang ada bersumber dari diri sendiri maupun dari luar diri.<sup>51</sup> Motivasi sebagai cara untuk menggerakkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif.<sup>52</sup> Adapun indikatornya :<sup>53</sup>

a. Pengakuan orang lain<sup>54, 55, 56</sup>

Pengakuan dalam perusahaan atau organisasi menjadi dorongan seseorang. Seseorang yang diakui oleh orang lain didalam perusahaan atau organisasi akan mempermudah dalam bekerja. Pengakuan dari orang lain menegaskan bahwa mengakui diri dan pekerjaan yang dilakukan merupakan persoalan yang penting, karena dengan diakui orang lain pekerjaan dan diri kita akan bisa dilihat dan diapresiasi

<sup>56</sup> <https://www.intel.com › id-project-design-instructional-strategies-recognition>



- 1) Seseorang yang diakui akan mempermudah karyawan pegawai dalam bekerja
  - 2) Pengakuan diri sendiri dan pekerjaan oleh orang lain menjadi apresiasi
  - 3) Pengakuan dari orang lain tidak hanya dalam satu lingkungan
- b. Pekerjaan yang dilakukan<sup>57</sup>

Dalam bekerja pemimpin harus dapat menyakinkan karyawan pegawai tentang pentingnya pekerjaan yang dikerjakan saat ini. Pemimpin juga diharapkan dapat menghindarkan pada rasa bosan dalam suatu pekerjaan serta mengusahakan agar sesuai dengan jobdisnya masing-masing. Pekerjaan yang dilakukan adalah pekerjaan

[illegible]

- 1) Pemimpin menyakinkan karyawan pegawai tentang pentingnya pekerjaan yang dikerjakan
- 2) Pekerjaan yang diberikan harus dilandasi dengan rasa senang dan loyalitas tinggi
- 3) Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan *jobdis* masing-masing sesuai dengan kebutuhan

[illegible]

Dalam perusahaan atau organisasi tanggung jawab wajib diterapkan. Sikap tanggung jawab harus ada dalam diri setiap karyawan pegawai. Perusahaan atau lembaga organisasi mencari orang yang bisa bertanggung jawab atas pekerjaannya. Tanggung jawab bagi pemimpin sangat penting karena, akan menentukan tujuan perusahaan dan lembaga organisasi.

Tanggung jawab merupakan sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya. Seseorang melaksanakan tugas yang telah diterima kemudian menyelesaikan tugas dan berani menanggung resiko sesuai tugas yang diberikan. Tugas yang telah diselesaikan merupakan tanggung jawab seseorang terhadap tugasnya.

Tanggung jawab dalam bekerja adalah menyelesaikan pekerjaan secara tuntas, tidak menunda-nunda waktu, sehingga pekerjaan meningkat dan dapat dipertanggung jawabkan. Pemimpin memberikan pekerjaan untuk karyawan pegawai agar mempunyai rasa tanggung jawab terhadap diri dan perusahaan organisasi. Tanggung jawab yang ada pada diri sendiri bisa menjadi contoh bagi karyawan pegawai yang lain. Sub indikatornya:

- 1) Karyawan pegawai mengerjakan tugas yang sudah diberikan dan berani menanggung resiko
- 2) Karyawan pegawai bertanggung jawab terhadap setiap perbuatan
- 3) Menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan

Dalam perusahaan gaji/upah sangat penting. Karyawan pegawai akan merasa termotivasi dengan pekerjaannya, karena pekerjaan yang dilakukan mendapatkan gaji atau upah. Gaji sebagai penyemangat dalam bekerja. Karayawan pegawai bekerja karena mereka digaji.

Gaji atau upah adalah hal yang sangat penting bagi karyawan pegawai. Gaji atau upah diperoleh saat karyawan pegawai sudah melaksanakan tugas. Gaji atau upah menentukan kinerja karyawan, sehingga karyawan pegawai bekerja lebih giat. Gaji atau upah diberikan kepada karyawan pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan. Perusahaan menjadikan gaji atau upah sebagai imbalan atas

<sup>63</sup> Wirarni & Hardi Utomo, *Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Perpustakaan dan Arsip Kota Salatiga Melalui Variabel Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*, Jurnal Among Makarti, Alumni dan Dosen STIE AMA Salatiga, Vol 6, Nomor 11, Juli 2013



- 1) Gaji atau upah sebagai tanda jasa atas pekerjaan yang sudah dilakukan
  - 2) Gaji atau upah menjadi jaminan dalam keberlangsungan hidup karyawan pegawai
  - 3) Gaji atau upah diberikan ketika sudah ada perjanjian antara perusahaan organisasi dengan karyawan pegawai
- e. Kondisi kerja<sup>64 65 66</sup>

Pada umumnya karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja apabila didukung dengan kondisi kerja dan lingkungan kerja. Karyawan pegawai merasakan suatu kenyamanan ketika bekerja dengan kondisi yang baik. Kinerja karyawan pegawai bisa dipengaruhi dengan kondisi kerja atau lingkungan kerja yang mendukung. Karyawan pegawai didukung dengan fasilitas yang menguntungkan bagi mereka.

<sup>64</sup> Yohanis Salutondok & Agus Supandi Soegoto, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong*, Jurnal EMBA, Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Program Magisrer Manajemen, Universitas Sam Ratulangi Manado, Vol 3, Nomor 3, September 2015, Hal 849-862

<sup>65</sup> Agustinus Numberi & Margono Setiawan, *Pengaruh Kondisi Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kerja Outsourcing (Studi pada PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura)*, Jurnal Aplikasi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Cendrawasi Papua & Universitas Brawijaya, Vol 11, Nomor 1. Maret 2013, ISSN 1693-5241

<sup>66</sup> Muhammadun & Nunung Ghoniyah, *Peningkatan Kinerja SDM Melalui Kondisi Kerja, Konten Pekerjaan dan Pengembangan Karir dengan Mediasi Motivasi Kerja*, Jurnal Bisnis dan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sultan Agung, Vol 19, Nomor 2, September 2012, Hal 1420152

Kondisi kerja adalah lingkungan kerja sebagai tempat dimana karyawan pegawai bekerja. Lingkungan kerja yang baik memberikan dampak bekerja yang baik.<sup>67</sup> Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik karena akan mempengaruhi kinerja.

Perusahaan organisasi mengutamakan keselamatan dan kenyamanan bagi karyawan pegawai. Keselamatan diberikan untuk menjaga kondisi karyawan pegawai agar bisa bekerja dengan baik sedangkan kenyamanan dibutuhkan untuk menciptakan suasana yang baik. Kondisi kerja karyawan pegawai bisa berhubungan dengan adanya fasilitas kerja, tata ruang yang nyaman, keamanan lingkungan kerja. Sub indikatornya:

- 1) Kondisi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pegawai ditempat bekerja

[illegible]

Dalam perspektif Islam motivasi sangat dibutuhkan, karena Islam tidak membiarkan seseorang kebingungan dalam mencari solusi. Islam memberikan solusi dan dukungan terhadap seseorang yang memang membutuhkan, sehingga seseorang itu kembali terdorong dalam hal apapun. Adapun HR Ahmad yang terjemahannya sebagai berikut.<sup>68</sup>

“ Sesungguhnya Allah suka kepada hambanya yang berkarya dan terampil (professional atau ahli). Barang siapa bersusah payah mencari nafkah untuk keluarganya maka dia serupa dengan seorang mujtahid di jalan Allah Azza Wajalla “

[illegible]

### c. Faktor yang mempengaruhi Motivasi

Di kutip dari skripsi Rudi Hermansyah yang berjudul “pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru” faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Herzberg dalam Hasibuan menjadi dua faktor yaitu:<sup>69</sup>

a. Faktor Pendukung atau Faktor Pemuas

Faktor ini disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Faktor ini sebagai pendorong seseorang untuk berprestasi yang berasal dari dalam diri seseorang tersebut, antara lain seperti:

1) Prestasi yang diraih (*Achievenment*)

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, karena akan mendorong orang untuk mengeluarkan energi yang dimilikinya demi mengembangkan kemampuan dan kreativitas untuk mencapai prestasi asal diberikan kesempatan.

## 2) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Merupakan daya penggerak yang memotivasi sehingga bekerja dengan hati-hati untuk menghasilkan produk dengan kualitas baik.

3) Kepuasan Kerja itu sendiri (*The Work It Self*)

<sup>69</sup> Rudi Hermansyah, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru, (Studi Kasus pada Sekolah Islam Al-Hikmah Jakarta Selatan)*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2018, Hal 27.

Faktor ini disebut dengan *disatisfier* atau *extrinsic motivation*. Faktor ini disebut juga dengan hygiene faktor merupakan faktor-faktor yang sifatnya *eksintrik* yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Faktor *dissatisfier* (sumber ketidak puasan) ini masuk ke dalam faktor ekstrinsik yang meliputi sebagai berikut:

Keamanan dan keselamatan kerja adalah suatu perlindungan yang diberikan organisasi terhadap jaminan keamanan akan keselamatan dirinya dalam bekerja. Dengan itu, apabila karyawan tidak mendapatkan jaminan keamanan dan keselamatan kerja akan menjadi penghambat motivasinya dalam bekerja.

Kondisi kerja merupakan keadaan dimana karyawan mengharapkan kondisi kerja yang kondusif sehingga dapat bekerja dengan baik. Dengan demikian, apabila karyawan tidak mendapat kondisi kerja yang kondusif akan menjadi penghambat dalam bekerja.



### a. Pengertian Kepuasan Kerja

### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.<sup>71</sup> Kepuasan kerja dalam pekerjaan sangat penting. Kepuasan kerja menjadi tolak ukur perusahaan atau organisasi. Organisasi bisa mencapai tujuan apabila pekerja merasa puas dalam pekerjaannya. Pekerjaan seseorang akan merasa puas ketika seseorang sudah melaksanakan tanggung jawab dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja seseorang juga bisa menjadi motivasi bagi individu untuk bekerja lebih semangat.

Dalam dunia pekerjaan kepuasan kerja menjadi rasa yang pasti mengikat pekerja. Kepuasan dalam bekerja memberikan efek puas bagi pegawai karyawan. Pegawai karyawan akan puas ketika pekerjaan yang diselesaikan mendapatkan hasil yang baik. Kondisi dalam pekerjaan

<sup>71</sup> Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayatno, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*, Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, (Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya), Volume 10, Nomor 2, September 2008, Hal 124-135.

### **b. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Luthan yang dikutip oleh Ahmad Sani Supiyanto dan Vivin Maharani, menyebutkan terdapat beberapa indikator tentang kepuasan kerja karyawan, yaitu:<sup>74</sup>

Merujuk kepada seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik kepada karyawan, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan pegawai sebagai tugas yang harus

<sup>74</sup> Achmad Sani Supriyanto, Vivin Maharani, *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Kuesinoer, Dan Analisis Data*, (Malang: UIN Maliki Pers, 2013), hlm 305

- 1) Tugas-tugas yang menarik
- 2) Tanggung jawab menerima kepribadian

Merupakan perasaan yang menyenangkan sesuai dengan posisi yang ditempatkan dan minat terhadap pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian seseorang. Pekerjaan yang sesuai dengan dirinya akan menjadi kepuasan bagi diri seseorang. Kepuasan akan tersampaikan ketika pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian menjadi pekerjaan tetap. Sub indikatornya:

- 1) Pekerjaan yang menyenangkan
- 2) Posisi yang diberikan sesuai dengan minat

Kesempatan untuk memperoleh promosi pada jabatan yang lebih tinggi dan kesuaian antara jumlah pembayaran gaji/upah yang diterima dengan tuntutan pekerjaan. Pekerjaan yang diberikan akan diberi imbalan ketika sudah melaksanakan tugas. Imbalan akan diberikan sesuai dengan kesepakatan antara pimpinan dan karyawan pegawai. Imbalan diberikan sebagai hadiah atas terselesaikannya tugas. Imbalan bisa berupa gaji atau kenaikan jabatan.

- [illegible]

e. Kondisi lingkungan kerja

Adanya kondisi yang aman, nyaman dan kondusif yang digunakan dalam keseharian untuk melakukan pekerjaan. Dengan kondisi seperti itu akan menjadi keharmonisan dalam bekerja. Sub indikatornya:

- 1) Suasana kerja yang nyaman
- 2) Kondisi kerja yang aman dan kondusif

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ۝٧

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dalam penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.<sup>75</sup>

- Kepuasan kerja memberi kenyamanan pegawai. Kepuasan kerja menjadi penilaian hasil kerja diperusahaan. Kepuasan kerja menjadi

<sup>76</sup> Yosep Guntur Gathut Sujati, Skripsi *Kepuasan Kerja : Arti Penting, Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi, Dan Implikasinya Bagi Organisasi*. Yogyakarta : Prodi Pendidikan Ekonomi Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan 2018.



b. Menurut Effendy faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja :<sup>77</sup>

1) Upah yang cukup

Upah yang cukup untuk kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan. Dengan upah yang sesuai dengan hasil kerja memberikan kepuasan bagi pegawai, sehingga meningkatkan kualitas kinerja pegawai dan perusahaan.

## 2) Perlakuan adil

Setiap karyawan ingin diperlakukan secara adil, tidak hanya hubungan dengan upah, tetapi juga dalam hubungan hal-hal lain untuk menciptakan persepsi yang sama antara atasan dan bawahan. Untuk menciptakan perilaku adil dilakukan komunikasi yang terbuka antara mereka.

### 3) Ketenangan kerja

Setiap pegawai menginginkan ketenangan, bukan saja hubungan dengan pekerjaan, tetapi juga menyangkut kesejahteraan keluarganya.

4) Perasaan diakui

Pada setiap pegawai terdapat perasaan ingin diakui sebagai pegawai yang berharga dan sebagai anggota kelompok yang dihormati.

[illegible]



- #### 4. Kinerja Karyawan

Menurut Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson dalam bahasa Inggris istilah kinerja adalah *performance*. *Performance* atau kinerja adalah hasil kerja atau sebuah prestasi yang telah dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka untuk mencapai tujuan sebuah organisasi yang telah direncanakan atau ditentukan, namun dilaksanakannya secara legal, selain itu tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika dalam bisnis.<sup>79</sup>

Kinerja merupakan salah satu kondisi dari setiap pegawai yang akan bekerja di suatu perusahaan. Kinerja akan menjadi tolak ukur dalam dunia pekerjaan. Kinerja akan terlihat ketika pegawai melaksanakan pekerjaannya. Kinerja akan menjadi bahan pertimbangan untuk penilaian dari atasan, karena kinerja menjadi sesuatu yang penting dalam kesuksesan maupun keberhasilan perusahaan.

[illegible]

Kinerja karyawan merupakan perwujudan atau penampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.<sup>81</sup> Kinerja akan terlihat baik ketika karyawan melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Karyawan akan puas ketika pekerjaan yang dibebankan kepadanya terlaksana dengan baik.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang legal dan diakui sah oleh Negara sehingga, perusahaan atau organisasi tidak akan melanggar kode etik yang sudah ditetapkan.<sup>82</sup> Adapun indikatornya :

<sup>82</sup> *Ibid.*, 101-112.

b. Kuantitas Kerja<sup>86 87 88</sup>

- 1) Beragam pekerjaan yang dikerjakan
- 2) Pekerjaan yang terselesaikan meningkatkan kualitas kerja
- 3) Kinerja dapat diukur dengan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan
- 4) Kesempatan untuk mewujudkan diri

<sup>87</sup> Cindi Ismi Januari dkk, *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang, Vol 24, Nomor 2, Juli 2015.



- 1) Kesesuaian kemampuan diri dengan tupoksi
- 2) Kemampuan dalam bekerja
- 3) Hasil pekerjaan

c. Kerjasama<sup>89</sup> .<sup>90</sup> .<sup>91</sup>

Kerjasama merupakan kemampuan pegawai dalam mengerjakan pekerjaan dengan bersama-sama. Pegawai bekerjasama

<sup>88</sup> Asri Nur Fadilah dkk, *Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)*, Jurnal Adm inistrasi Publik (JAP), Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang, Vol 1, Nomor 5, Hal 847-852.

<sup>89</sup> Amanda Carolina Lakoy, *Pengaruh Komunikasi, Kerjasama Kelompok, dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Aryaduta Manado*, Jurnal EMBA, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen, Universitas Sam Ratulangi Manado, Vol 3, Nomor 3, Sept 2015, Hal 981-991.

<sup>90</sup> Eva Silvani Lawasi & Boge Triatmanto, *Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama Tim Terhadap peningkatan Kineja Karyawan*, Jurnal Manajemen Kewirausahaan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen, Universitas Merdeka Malang, Vol 5, Nomor 1, 2017

<sup>91</sup> Riska Dkk, *Perbandingan Kemampuan Kerjasama dan Berpikir Kreatif Peserta Didik Melalui Penerapan Model Kooperatif Tipe Think Pair Shere dan Model Kooperatif Tipe Two Stray*, Jurnal Pendidikan Fikisa, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Jurusan Pendidikan Fisika, Universitas Islam Negeri Alauddin, Vol 3, Nomor 1, Maret 2015

Perusahaan membutuhkan kerjasama untuk meningkatkan perusahaannya. Perusahaan akan mencapai tujuan dengan adanya kerjasama. Kerjasama bisa muncul ketika pegawai berusaha mewujudkan keinginan perusahaan. Pekerjaan yang dilakukan oleh kelompok dengan kelompok lain, sehingga terdapat hubungan erat antara tugas kelompok satu dengan kelompok lain untuk mencapai tujuan. Sub indikatornya sebagai berikut:

- 1) Tingkat partisipasi
- 2) Memberi informasi sesama anggota kelompok
- 3) Bertukar ide dan pendapat kepada anggota kelompok
- 4) Menghargai masukan dan keahlian anggota yang lain
- 5) Berpartisipasi melaksanakan tugas

d. Ketepatan Waktu<sup>92 . 93 . 94</sup>

<sup>93</sup> Michell Suharli & Awaliawati Rachpriliani, *Studi Empiris Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Ketepatan Waktu Pelaporan Keuangan*, Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya dan Universitas Budi Luhur, Vol 8, Nomor 1, April 2006, Hal 34-55

[illegible]

- 1) Kesesuaian waktu penyelesaian dengan target perusahaan
- 2) Pemanfaatan waktu

e. Kehadiran<sup>95 96 97</sup>

<sup>95</sup> Andrianus Hendro Triatmoko dkk, *Penggunaan Metode Viola-Jones dan Algoritma Eigen Eyes dalam Sistem Kehadiran Pegawai*, Jurnal EECCIS, Universitas Brawijaya, Vol 8, Nomor 1, Juni 2014

<sup>96</sup> Abdi Darmawan dkk, *Sistem Absensi dan Pelaporan Berbasis Fingerprint dan Sms Gateway*, Jurnal Explore Sistem Informasi dan Telematika, Jurusan Sistem Informasi, Fakultas Ilmu Komputer, Vol 7, Nomor 1, Oktober 2016

[illegible]

- 1) Kehadiran sebagai informasi ada tidaknya karyawan pegawai
- 2) Menggunakan sistem modern

[illegible]





Sumber daya yang dimiliki perusahaan dinilai kurang

Jika karyawan tidak punya sikap kerja yang

## dan Pengukuran Kinerja

erita merupakan suatu hal yang sangat penting

$$K = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 \end{pmatrix}$$

gukuran kinerja pegawai sangat penting dilaku

# Pengaruh Kompensasi Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Akuntansi Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di



<sup>103</sup> Istiqomah Qodriani Fajrin & Heru SUSilo, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik GulaKebon Agung Malang)*, Jurnal Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Vol 61, Nomor 4 Agustus 2018



Salah satu tugas utama dari pemimpin adalah memotivasi para karyawan pegawai agar dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja. Gaya kepemimpinan diperlukan oleh seorang pemimpin sebagai ciri khas dari pemimpin itu sendiri. Gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam meningkatkan kinerja pegawai pemimpin perlu memotivasi bawahan dengan gaya kepemimpinan yang di miliki.

<sup>107</sup> Rizki Damaryanti dkk, *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang*, Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan, Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya, Tahun XV Nomor 2 Oktober 2018

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah dari sebuah penelitian, sampai terbukti melalui data-data yang sudah terkumpul.<sup>108</sup> Hipotesis juga dapat dinyatakan jawaban secara teoritis pada rumusan masalah penelitian, tetapi belum jawaban empiris.<sup>109</sup>

H1 : Terdapat hubungan atau pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kementrian Agama Kabupaten Gresik.

H0 : Tidak terdapat hubungan atau pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

<sup>108</sup> Muslich Anshori, Sri Iswati, Buku ajar Metodologi Penelitian kuantitatif (Surabaya: Pusat Penerbitan dan Percetakan Unair, 2009), hal 43

[illegible]



H0 : Tidak terdapat hubungan atau pengaruh anatara motivasi terhadap kinerja pegawai di Kementrian Agama Kabupaten Gresik.

#### 4. Hipotesis 4

H0 : Tidak terdapat hubungan atau pengaruh anantara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kementrian Agama Kabupaten Gresik.

## 5. Hipotesis 5

H0 : Tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

H0 : Gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja tidak dapat menjadi prediksi tingkat kinerja pegawai pada Kementrian Agama Kabupaten Gresik.



## B. Lokasi Penelitian

### C. Populasi, Sampel

Populasi menggambarkan berbagai karakteristik subjek penelitian untuk kemudian menentukan pengambilan sampel. Populasi merupakan keseluruhan objek atau subyek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian, atau keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang akan diteliti.<sup>114</sup> Berdasarkan pemahaman tersebut maka penentuan populasi penelitian adalah pengaru gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Jumlah pegawai yang akan diteliti 50 pegawai.

<sup>114</sup> Nanang Martono, *STATISTIK SOSIAL Teori dan Aplikasi Program SPSS*. (Yogyakarta : Gavamedia, 2010), hal 15.

b. **Sample**

Sampel merupakan bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti dengan menggunakan prosedur tertentu, sehingga diharapkan dapat mewakili populasi.<sup>115</sup>

	Dimensi	Indikator
<b>Variabel Gaya Kepemimpinan</b>	Kepemimpinan Direktif	1. Prilaku dan sikap pemimpin menjadi contoh karyawan pegawai 2. Pemimpin memberitahu cara melaksanakan tugas dengan baik dan tepat waktu 3. Pemimpin mempunyai wewenang dalam mengambil keputusan, mengatur situasi bagi karyawan pegawai dan memberi tugas khusus 4. Pemimpin bertindak otoriter
	Kepemimpinan Suportif	5. Pemimpin bersikap ramah dan mudah didekati 6. Pemimpin memberi dukungan kepada bawahan 7. Pemimpin menjelaskan segala permasalahan pada karyawan pegawai 8. Pemimpin menjalin kerjasama dengan karyawan pegawai sebagai bentuk loyalitas 9. Pemimpin mempunyai dampak yang signifikan bagi karyawan pegawai 10. Kebersamaan dalam merumuskan tujuan 11. Pemimpin dan karyawan pegawai saling

	Kepemimpinan partisipatif	<p>berpartisipasi</p> <p>12. Kepercayaan seorang pemimpin untuk memperlancar jalan tugas dan tujuan</p> <p>13. Kerjasama dengan anggota kelompok dalam menyusun tugas masing-masing</p> <p>14. Prosedur pengambilan keputusan</p>
	Kepemimpinan berorientasi prestasi	<p>15. Pemimpin memberikan <i>reward</i> kepada karyawan pegawai yang berprestasi</p> <p>16. Pemimpin memberikan tantangan dan tugas yang menarik</p> <p>17. Berorientasi prestasi memberikan dampak yang signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan pegawai</p>
<b>Variabel Motivasi</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>
	Pengakuan Orang Lain	<p>1. Seseorang yang diakui akan mempermudah karyawan pegawai dalam bekerja</p> <p>2. Pengakuan diri sendiri dan pekerjaan oleh orang lain akan menjadi apresiasi</p> <p>3. Pengakuan dari orang lain tidak hanya dalam satu lingkungan</p>
	Pekerjaan yang dilakukan	<p>4. Pemimpin menyakinkan karyawan pegawai tentang pentingnya pekerjaan yang dikerjakan</p>



		<p>5. Pekerjaan yang diberikan atasan harus dilandasi dengan rasa senang dan loyalitas tinggi</p> <p>6. Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan jobdis masing-masing sesuai dengan kebutuh</p>
	Tanggung Jawab	<p>7. Karyawan pegawai mengerjakan tugas yang sudah diberikan dan berani menanggung resiko</p> <p>8. Karyawan pegawai bertanggung jawab terhadap setiap perbuatan</p> <p>9. Menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan</p>
	Gaji/Upah	<p>10. Gaji atau upah menjadi tanda jasa atas pekerjaan yang sudah dilakukan</p> <p>11. Gaji atau upah menjadi jaminan dalam keberlangsungan hidup karyawan pegawai</p> <p>12. Gaji atau upah diberikan ketika sudah ada perjanjian antara pihak perusahaan organisasi dengan karyawan pegawai</p>
		<p>13. Kondisi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pegawai ditempat bekerja</p> <p>14. Fasilitas, tata ruang nyaman, lingkungan</p>

	Kondisi Kerja	yang nyaman berpengaruh dengan kondisi kerja  15. Keselamatan dan kenyamanan dibutuhkan dalam bekerja
	Dimensi	Indikator
	Pekerjaan itu sendiri	1. Tugas-tugas yang menarik 2. Tanggung jawab menerima kepribadian
<b>Variabel Kepuasan</b>	Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian	3. Pekerjaan menyenangkan 4. Posisi yang diberikan sesuai dengan minat
	Upah dan promosi	5. Upah yang diterima sesuai dengan minat 6. Sistem promosi yang adil 7. Gaji meningkatkan semangat emosional pada pegawai
	Sikap teman kerja dan atasan	8. Berinteraksi dengan teman kerja yang baik 9. Berinteraksi dengan atasan yang baik
	Kondisi lingkungan kerja	10. Suasana kerja yang nyaman 11. Kondisi kerja yang aman dan kondusif
	Dimensi	Indikator

<b>Kinerja Pegawai</b>	Kualitas Kerja	1. Beragam pekerjaan yang dikerjakan 2. Pekerjaan yang terselesaikan meningkatkan kualitas kerja 3. Kinerja dapat diukur dengan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan 4. Jumlah pekerjaan dan praktek lapangan menentukan kualitas kerja
	Kuantitas Kerja	5. Kesesuaian kemampuan diri dengan tupoksi 6. Kemampuan dalam bekerja 7. Hasil pekerjaan
	Kerjasama	8. Tingkat partisipasi 9. Berkordinasi sesama anggota kelompok atau individu 10. Bekerja sama meningkatkan kualitas perusahaan atau organisasi 11. Mewujudkan tujuan perusahaan atau organisasi 12. Berpartisipasi melaksanakan tugas
	Ketepatan waktu	13. Kesesuaian waktu penyelesaian dengan target perusahaan 14. Pemanfaatan waktu





kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian ini mengadopsi model Likert. Model Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social. Dengan Likert, variable akan diukur dan akan dijabarkan menjadi indikator variable, kemudian indikator tersebut akan dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

Dalam penelitian ini juga, peneliti menggunakan angket langsung tertutup. Angket langsung tertutup yaitu setiap pernyataan telah disediakan pilihan jawaban, sehingga responden hanya tinggal memilih jawaban yang sesuai dengan keadaan dirinya, sedangkan cara pemberian nilai dalam penelitian ini menggunakan teknik angket dengan memberi tanda lingkaran, silang, atau *checklist* pada lembar jawaban yang telah tersedia. Jawaban responden telah disediakan, sehingga peneliti mudah dalam menganalisisnya.

Berikut ini jawaban dari pertanyaan pengukuran sikap likert sebagai berikut:

- a. Sangat Baik = skor 5
- b. Baik = skor 4

<sup>118</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2011), hal 143.



- ## 2. Dokumentasi

## G. Teknik Validitas dan Reabilitas Data

Jika pernyataan atau pertanyaan yang valid tidak valid, maka harus dibuang atau diganti dengan yang lain. suatu instrument yang valid mempunyai validitas yang tinggi dan sebaliknya instrument yang tidak valid memiliki validitas yang rendah.

[illegible]



Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa, item gaya kepemimpinan dinyatakan tidak valid, karena item X1.4 nilainya kurang dari 0,279. Sedangkan item yang lainnya valid karena nilainya lebih dari 0,279. Item X1.4 tidak menunjukkan skor di atas 0,279.

Item pernyataan	r hitung	r tabel	keterangan
--------------------	-------------	------------	------------

X2.12	0,711	0,279	Valid
X2.13	0,532	0,279	Valid
X2.14	0,545	0,279	Valid
X2.15	0,389	0,279	Valid

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa, item mot dinyatakan valid, karena seluruh item tersebut menunjukkan di atas 0,279. Hal tersebut telah menunjukkan kevalidan dari pernyataan berjumlah 15 pernyataan dan dapat dilanjutkan sebagai bahan penelitian.

**Tabel 3.4**  
**Hasil validitas variabel kepuasan kerja (X3)**

X2.12	0,711	0,279	Valid
X2.13	0,532	0,279	Valid
X2.14	0,545	0,279	Valid
X2.15	0,389	0,279	Valid

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa, item mot dinyatakan valid, karena seluruh item tersebut menunjukkan di atas 0,279. Hal tersebut telah menunjukkan kevalidan dari pernyataan berjumlah 15 pernyataan dan dapat dilanjutkan sebagai bahan penelitian.

**Tabel 3.4**  
**Hasil validitas variabel kepuasan kerja (X3)**

X2.12	0,711	0,279	Valid
X2.13	0,532	0,279	Valid
X2.14	0,545	0,279	Valid
X2.15	0,389	0,279	Valid

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa, item mot dinyatakan valid, karena seluruh item tersebut menunjukkan di atas 0,279. Hal tersebut telah menunjukkan kevalidan dari pernyataan berjumlah 15 pernyataan dan dapat dilanjutkan sebagai bahan penelitian.

**Tabel 3.4**  
**Hasil validitas variabel kepuasan kerja (X3)**

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa, item kinerja pegawai dinyatakan valid, karena seluruh item tersebut menunjukkan skor di atas 0,279. Hal tersebut telah menunjukkan kevalidan dari item pernyataan berjumlah 16 pernyataan dan dapat dilanjutkan sebagai bahan penelitian.





Variabel motivasi memiliki 15 pernyataan yang akan diuji reliabilitasnya oleh peneliti. Di bawah ini adalah hasil dari uji reliabilitas variabel motivasi.

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	15

[illegible]



*Cronbach's Alpha* dari variabel kinerja pegawai sebesar 0,875. Sedangkan nilai *r* kritis sebesar 0,279 (uji sisi pada sig 0,05) dengan jumlah *N* 50. Dari pernyataan tersebut bahwa nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,279 maka variabel kinerja pegawai dinyatakan reliabel dan layak dijadikan bahan penelitian.

## H. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik.<sup>126</sup> Jika data responden sudah terkumpul maka langkah selanjutnya adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel, jenis responden, mentabulasi data, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang sudah ditentukan. Data dari responden dapat diuji sesuai dengan model statistic yang digunakan oleh peneliti.

Program yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah *SPSS versi 20 for windows*. Uji analisis dalam penelitian ini adalah:

1. Uji asumsi klasik (Uji normalis data)

Sebelum melakukan uji regresi, perlu dilakukan pengujian asumsi klasik sebelumnya. Hal ini dikarenakan agar data sampel bisa benar-benar mewakili populasi secara keseluruhan.<sup>127</sup> Maka dapat dilakukan pertimbangan tanpa ada pelanggaran terhadap asumsi-

<sup>126</sup> Muslich Anshori, Sri Iswati, *Buku ajar Metodologi Penelitian kuantitatif* (Surabaya: Pusat Penerbitan dan Percetakan Unair, 2009), hal 116

<sup>127</sup> Haslinda, Jamaluddin, Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Standar Biaya Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Wajo, Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban, Vol. II No. 1 Juli 2016, hal 1-21

asumsi klasik antara lain, normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastitas.<sup>128</sup>

Uji normalitas adalah pengujian dengan tujuan untuk mengetahui bahwa data yang telah terdistribusi normal dan independen. Uji normalitas data dianggap penting, karena dengan normalnya sebuah data akan dianggap dapat mewakili sebuah populasi.<sup>129</sup> Dalam penelitian ini, untuk mengetahui kenormalan distribusi data menggunakan *kolmogrov-smirnov test*. Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikan  $>0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa distribusi normal
  2. Jika nilai signifikan  $<0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa distribusi tidak normal.<sup>130</sup>
2. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas adalah untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Karena model regresi yang baik sebaiknya terbebas dari korelasi antar variabel

<sup>128</sup> Oki Isdianto, Soni Kurniawan, Pengaruh Praktek MSDM Strategik Dan Kinerja Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan Persewaan Alat Pesta OR (Studi Kasus Pada Perusahaan Persewaan Alat Pesta Oki Rejeki), Jurnal Manajemen Dewantara, Vol 1. No 2 (2017), hal 56 - 60

<sup>129</sup> Angrita Denziana, dkk, Corporate Financial Performance Effects Of Macro Economic Factors Against Stock Return, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 5, No. 2, September 2014, hal 17-40

<sup>190</sup> Ari Apriyono, Abdullah Taman, Analisis Overreaction Pada Saham Perusahaan Manufaktur Di Bursa Efek Indonesia (Bei) Periode, Jurnal Nomina, Volume II, Nomor II, Tahun 2013, hal 76-96

<sup>130</sup> Angrita Denziana, dkk, Corporate Financial Performance Effects Of Macro Economic Factors Against Stock Return, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 5, No. 2, September 2014, hal 17-40

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan varian nilai residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pada umumnya, heteroskedastisitas sering terjadi pada model-model yang menggunakan data cross section daripada time series. Sedangkan untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode analisis grafik.

Analisis grafik dilakukan dengan mengamati scatterplot di mana sumbu horizontal menggambarkan nilai Predicted Standardized, sedangkan sumbu vertikal menggambarkan nilai Residual Studentized. Sedangkan untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut. Tidak terdapat heteroskedastisitas jika:<sup>133</sup>

<sup>131</sup> Angrita Denziana, dkk, Corporate Financial Performance Effects Of Macro Economic Factors Against Stock Return, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 5, No. 2, September 2014, hal 17-40

Haslinda, Jamaluddin, Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Standar Biaya Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Wajo, *Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban*, Vol. II No. 1 Juli 2016, hal 1-21

[illegible]

- b) Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka 0

- c) Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja

#### 4. Uji Regresik Linier Berganda

Analisis regresi linier sederhana ialah suatu alat untuk memprediksi atau meramalkan besarnya nilai variabel (Y) bila nilai variabel (X) di tambah beberapa kali.<sup>134</sup> Untuk dapat melakukan regresi, terlebih dahulu harus melakukan uji korelasi, namun apabila melakukan uji korelasi belum tentu melakukan uji regresi. Dengan kata lain, bila melakukan uji korelasi, boleh meneruskan untuk uji regresi maupun tidak. Langkah-langkah untuk melakukan uji regresi linier berganda sebagai berikut:<sup>135</sup>

- Merumuskan hipotesis ( $H_1$  dan  $H_0$ )
- Menyusun table penolong
- Menghitung  $a$  dan  $b_1$  dan  $b_2$  dengan rumus

$$b_1 = \frac{(\sum x_2^2)(\sum x_1 y) - (\sum x_1 x_2)(\sum x_2 y)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)}$$

- d. Membuat persamaan regresi

$\hat{Y} : \mathbf{a} +$

$\hat{Y}$  : (baca:  $Y$  topi), variabel yang akan diprediksi

a : konstanta, harga y bila  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3 = 0$ , bisa bernilai + maupun -

$b_1$  : koefisien variabel  $X_1$ , bernilai + maupun -

<sup>134</sup> Nanang Martono, Statistik Sosial, (Yogyakarta : Gava Media, 2010, hlm 252

<sup>135</sup> Nanang Martono, Statistik Sosial (Yogyakarta: Gava Media, 2010), hal 271





## HASIL PENELITIAN

## 1. Sejarah Kementerian Agama Kabupaten Gresik

Gresik dikenal sejak abad 11 sebagai pusat perdagangan yang ramai dikunjungi pedagang dari negara Cina, Arab, Gujarat, Kalkutan, Siam Benggali, Cempa dll. Gresik mulai tampil menonjol dalam percaturan sejarah sejak perkembangannya Agama Islam di Jawa. Pembawa dan oenyebar Agama Islam tersebut tidak lain adalah Syeh Maulana Malik Ibrahim bersama Fatimah binti Maimun yang masuk gresik pada awal abad ke 11. Kemasyhuran Kota Gresik juga tidak terlepas dari nama Nyi Ageng Pinatih janda kaya raya yang menemukan seorang bayi dari Blambangan Banyuwangi yang dibuang orang tuanya keblaut dan ditemukan oleh pelaut anak buah Nyi Ageng Pinatih yang kemudian diberi nama Jaka Samudra. Setelah dewasa diberi gelar Raden Paku yang kemudian menjadi penguasa Pemerintah

Semula Kabupaten Gresik bersama Kabupaten Surabaya, dengan adanya PP No. 38 tahun 1987 secara berangsur-angsur seluruh kegiatan pemerintahan berpindah ke Gresik dan kemudian namanya di ganti dengan Kabupaten Gresik.

Tujuan Kementerian Agama Kabupaten Gresik adalah sebagai tempat seluruh kegiatan yang menyangkut keagamaan yang nantinya akan mengikuti naungan kementerian agama. Kementerian Agama Kabupaten Gresik juga mempunyai tujuan yang sesuai tupoksi masing-masing seksi yang ada di kantor antara lain:

- [illegible]

a. Visi Kementerian Agama Kabupaten Gresik:

Terwujudnya masyarakat Gresik yang taat beragama, inklusif, toleran, rukun, berpendidikan, mandiri, sejahtera lahir batin.

[illegible]

1. Meningkatkan kualitas pembinaan kehidupan beragama
  2. Meningkatkan kualitas pembinaan wawasan
  3. Keagamaan
  4. Meningkatkan kualitas pembinaan toleransi dalam kehidupan beragama
  5. Meningkatkan kualitas pembinaan sesama dan antar umat beragama
  6. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan RA, madrasah, pendidikan agama dan pendidikan keagamaan
  7. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji dan umrah
  8. Mewujudkan tatakelola pemerintahan yang professional, integritas, bersih dan melayani
- c. Struktur Organisasi

Adapun Struktur dari Kementerian Agama Kabupaten

Gresik yakni :

1. Kepala Kankemenag : Markus, S.Pd., M.M.Pd
2. Kepala KA. Subbag Tata Usaha : Munir. M.Ag
3. Seksi Penmad : Drs. Moh. Nasim, M.Pd
4. Seksi Pd Pontren : Abdul Ghofar, S,Ag, M, Pd, I
5. Seksi Pais :
6. Seksi Phu : Drs. Hamdun Roichan, M.Si
7. Seksi Bimas Islam : Moh. Qoyyim, M. Fil, I





Uji Multikolinieritas adalah untuk menguji ada tidaknya kolerasi dalam regresik antar variabel independen. Syarat dalam model ini adalah tidak terjadi multikoliniaritas. Analisis nilai *Tolerance* dan *Variance Influence Factor* (VIF) digunakan untuk mengukur ada tidaknya multikoliniaritas pada model regresi. Regresi bebas dari multikoliniaritas jika besar  $VIF < 10$  dan nilai  $tolerance > 0,10$ .

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Gaya Kepemimpinan	.648	1.544
	Motivasi	.508	1.969
	Kepuasan Kerja	.594	1.683

Hasil uji multikolonieritas dengan analisis *tolerance* dan VIF menyatakan, bahwa nilai dari variabel gaya kepemimpinan

c. Uji Heteroskedastisitas

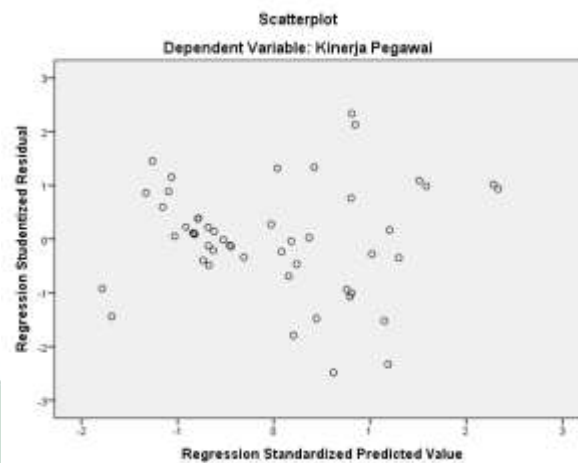
Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ada persamaan atau perbedaan varians residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. model yang baik adalah terbebas dari heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan membentuk pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Tidak ada heteroskedastisitas jika tidak ada pola yang jelas serta residual menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y. Untuk menguji heteroskedastisitas dengan alat bantu menggunakan

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ada persamaan atau perbedaan varians residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. model yang baik adalah terbebas dari heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan membentuk pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Tidak ada heteroskedastisitas jika tidak ada pola yang jelas serta residual menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y. Untuk menguji heteroskedastisitas dengan alat bantu menggunakan

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ada persamaan atau perbedaan varians residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. model yang baik adalah terbebas dari heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan membentuk pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Tidak ada heteroskedastisitas jika tidak ada pola yang jelas serta residual menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y. Untuk menguji heteroskedastisitas dengan alat bantu menggunakan

**Gambar 4.1****Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan output scatterplot di atas diketahui, bahwa titik-titik acak menyebar di atas dan di bawah angka 0, titik-titik tidak hanya di atas atau dibawah saja, dan penyebaran titik tidak berpola. Dari penjelasan tersebut, hal ini memenuhi uji asumsi klasik pada model regresi, yaitu tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Peneliti juga menggunakan uji heteroskedastisitas glejser. Uji heteroskedastisitas glejser bertujuan untuk meyakinkan dalam penelitian ini. Uji glejser dapat digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dengan meregresikan nilai absolut residual (AbsRes) terhadap variabel independen. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika probabilitasnya  $\text{sig} > 0,05$ , maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji glejser sebagai berikut.

### Hasil Uji Heteroskedastisitas metode glejser

Variabel	Sig	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan	0,509	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Motivasi	0,950	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Kinerja Pegawai	0,130	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Tabel di atas menyajikan uji glejser untuk menentukan ada tidaknya heteroskedastisitas. Variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai sig  $0,509 > 0,05$ . Variabel motivasi nilai sig  $0,950 > 0,05$ . Variabel kepuasan kerja nilai sig  $0,130 > 0,05$ . Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas. Sehingga dapat melakukan pengujian selanjutnya.

## 2. Uji Regresi Linier Berganda

Uji regresi linier berganda adalah untuk menguji hubungan secara linier antar dua atau lebih variabel independen dengan satu variabel dependen. Selain itu uji regresi linier berganda juga dapat memprediksi dan meramalkan suatu nilai variabel dependen berdasarkan dari variabel independen. Hasil dari uji regresi linier berganda sebagai berikut.

**Tabel 4.4**

	Mean	Std. Deviation	N
kinerjapegawai	67.3200	5.19984	50
gayakepemimpinan	68.6000	5.07093	50
Motivasi	64.0200	4.40542	50
Kepuasankerja	47.2400	4.10356	50

**Tabel 4.5**

		kinerjapegawai	gayakepemimpin nan	motivasi	kepuasankerja
Pearson Correlation	Kinerjapegawai	1.000	.497	.685	.800
	Gayakepemimpinan	.497	1.000	.578	.452
	Motivasi	.685	.578	1.000	.623
	kepuasankerja	.800	.452	.623	1.000
Sig. (1-tailed)	kinerjapegawai	.	.000	.000	.000
	gayakepemimpinan	.000	.	.000	.000
	Motivasi	.000	.000	.	.000
	kepuasankerja	.000	.000	.000	.
N	kinerjapegawai	50	50	50	50
	gayakepemimpinan	50	50	50	50
	Motivasi	50	50	50	50
	kepuasankerja	50	50	50	50

**Tabel 4.6**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kepuasankerja, gayakepemimpinan, motivasi <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: kinerjapegawai

b. All requested variables entered.

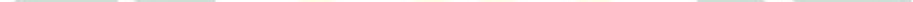
b.1. Responden: (Constant), kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi

b.1. Responden: (Constant), kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi

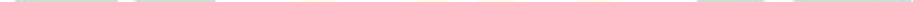
b.1. Responden: (Constant), kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi

b.1. Responden: (Constant), kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi

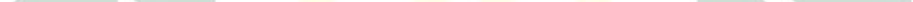
b.1. Responden: (Constant), kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi



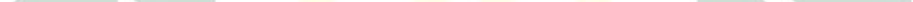
b.1. Responden: (Constant), kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi



b.1. Responden: (Constant), kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi



b.1. Responden: (Constant), kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi



2.1. **Modul 1:** (Konstant), Reproduksi, gaya kepemimpinan, motivasi

2.1. **Modellers:** (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi

- 2.1. **Modellers:** (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi



Sedangkan simpangan baku variabel kepuasan kerja mempunyai jumlah 4.103. Dan simpangan baku kinerja pegawai mempunyai jumlah 5.199.

- Tabel 4.10**  
**Makna nilai korelasi *product moment***

Nilai	Makna
0,00 – 0,19	Sangat rendah / sangat lemah
0,20 – 0,39	Rendah / lemah
0,40 – 0,59	Sedang
0,60 – 0,79	Tinggi / kuat
0,80 – 1,00	Sangat tinggi / sangat kuat

- [illegible]

Tabel “*Standart Error of Estimate*” (SEE) adalah 2,94110. Nilai ini berfungsi untuk menguji apakah model regresi berfungsi baik sebagai prediktor atau belum. Maka dari itu, nilai SEE harus dibandingkan dengan nilai simpangan baku variabel dependen dan harus lebih kecil. Nilai simpangan baku sebesar 5,19984. Dari hasil tersebut nilai SEE lebih kecil dari nilai simpangan baku, maka model regresi ini dapat dipergunakan sebagai prediktor kinerja pegawai.

- $$\hat{Y} : a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$
- $$\hat{Y} : 6.048 + 0.071(0) + 0.320(0) + 0.759(0)$$



- Hasil pengujian regresi untuk variabel motivasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan adanya pengaruh atau signifikan. Hal tersebut terdapat pada tabel *Correlation*, untuk kolom *sig (p value)* pada bagian motivasi dengan hipotesis :

Ha : ada pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai

c. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gresik

Nilai  $p\ value > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima (koefisien regresi tidak signifikan). Nilai  $p\ value < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak (koefisien regresi signifikan). Hipotesisnya sebagai berikut:

Ha : ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Pada tabel *Correlation* menjelaskan, bahwa nilai *p value* untuk konstanta sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka nilai konstanta adalah signifikan. Demikian untuk nilai *p value* (*sig*) variabel gaya kepemimpinan sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka variabel ini memiliki nilai signifikan. Dari penjelasan itu dapat disimpulkan bahwa,  $H_0$  ditolak yang berarti ada pengaruh kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) pada Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

Hasil uji secara bersama-sama atau simultan bisa dilihat pada tabel *anova* untuk kolom *sig* (*p value*) di atas dengan hipotesis sebagai berikut.

Berdasarkan tabel *Anova* di atas dapat diketahui bahwa, nilai signifikan variabel independen terhadap variabel dependen berpengaruh signifikan dengan *p value* adalah  $0,000 > 0,05$ . Hal tersebut menyatakan bahwa, Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian  $H_0$  ditolak, artinya ada pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

- e. Prediksi tingkat kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja di Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

[illegible]



1. Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara simultan.

Ho: tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Ha : ada pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

[illegible]

kemudian ada kepemimpinan suportif merupakan kepemimpinan yang menunjukkan sikap yang menarik, sehingga bawahan dan pemimpin bisa bersahabat.<sup>138</sup> Tidak hanya kepemimpinan direktif dan suportif saja, akan tetapi partisipatif dan berorientasi turut menjadi gaya dari seorang pemimpin. Pemimpin dan bawahan mempunyai ikatan antar satu sama lain karena ada dukungan dari semua pihak. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin akan

<sup>138</sup> Arly Sandra Yulistian dkk, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Dan Orientasi Prestasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan)*, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang

Sedangkan motivasi juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi disebabkan, karena seseorang ingin meningkatkan kinerja dan kualitas dalam bekerja. Motivasi dibutuhkan tidak hanya dalam kondisi yang memprihatinkan, akan tetapi motivasi dibutuhkan ketika seseorang ingin meningkatkan sesuatu yang menguntungkan bagi dirinya dan orang lain. Motivasi adalah kekuatan seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasnya dalam melaksanakan tugas, baik yang bersumber dari diri sendiri maupun dari luar.<sup>139</sup>

Dengan motivasi seseorang akan menemukan sebuah kenyamanan dalam bekerja, sehingga dengan sudah adanya motivasi dalam dirinya akan meningkatkan kinerja diri sendiri dalam bekerja. Motivasi sebagai cara untuk menggerakkan potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif dan memberikan dampak signifikan terhadap kinerjanya.<sup>140</sup>

Kemudian, kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerjaan terhadap kondisi lingkungan kerja, kepuasan kerja ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja dan kepuasan kerja terkait dengan sikap

<sup>139</sup> Ririn Andriana, *Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap kinerja*, Jurnal Maksipreneur, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya, Vol 4, Nomor 2, Juni 2015, Hal. 38-49

<sup>140</sup> Heri & Siti Noor Hidayati, *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*, Jurnal Maksipreneur, Fakultas Ekonomi, Universitas Proklamasi 45, Vol VI, Nomor 1, Desember, Hal 67-76

Dari pernyataan diatas bisa diambil kesimpulan, bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Hal itu ditunjukkan pada penjelasan yang telah diuraikan oleh peneliti. Berdasarkan tabel 4.7 memperlihatkan bahwa variabel independen di atas memiliki peran terhadap peningkatan dependen secara bersama-sama. Jika hasil pengujian tingkat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja secara bersamaan terhadap kinerja pegawai nilainya signifikan, maka penjelasan teori di atas menunjukkan kesesuaian antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial
  - a. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

<sup>141</sup> Cecilia Engko, *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual Dengan Self Esteem dan Self Efficacy sebagai Variabel Intervening*, Jurnal Bisnis dan Akuntansi (Fakultas Ekonomi, Universitas Pattimura) Volume 10, Nomor 1, April 2008, Hal 1-12

<sup>142</sup> Ida Ayu Brahmastari dan Agus Suprayetno, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*, Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, (Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya), Volume 10, Nomor 2, September 2008, Hal 124-135

Hasil nilai signifikansi di atas didukung dengan indikator variabel gaya kepemimpinan yang mempengaruhi indikator dari variabel kinerja pegawai. Variabel gaya kepemimpinan mempunyai indikator variasi kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan orientasi prestasi. Sedangkan indikator variabel kinerja pegawai adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, ketepatan waktu, kehadiran. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi variabel kinerja pegawai dengan nilai signifikansi sebesar 0,000.

Tabel 4.5 tentang “*Correlation*” menjelaskan, bahwa nilai  $p$  value sebesar 0,05. Nilai  $p$  value dari variabel motivasi adalah  $0,000 < 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan, bahwa variabel motivasi memiliki nilai yang signifikan dengan  $H_0$  yang ditolak. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa ada

Hasil nilai signifikansi di atas didukung dengan indikator variabel motivasi yang mempengaruhi indikator variabel kinerja pegawai. Variabel motivasi mempunyai indikator pengakuan orang lain, pekerjaan yang dilakukan, tanggung jawab, gaji/upah, kondisi kerja. Sedangkan indikator variabel kinerja pegawai adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, ketepatan waktu, kehadiran. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan variabel motivasi mempengaruhi variabel kinerja pegawai dengan nilai signifikansi sebesar 0,000.

mempengaruhi variabel kinerja pegawai dengan  $t$ -statistik sebesar 0,000.

c. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Tabel 4.5 tentang “*Correlation*” menjelaskan, bahwa nilai *p value* sebesar 0,05. Nilai *p value* dari variabel kepuasan kerja adalah  $0,000 < 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan, bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai yang signifikan dengan  $H_0$  yang ditolak. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

Hasil nilai signifikansi di atas didukung dengan indikator variabel kepuasan kerja yang mempengaruhi indikator variabel kinerja pegawai. Variabel kepuasan kerja mempunyai indikator pekerjaan itu sendiri, kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian,



- Berdasarkan tabel 4.7 tentang “*Model Summary*” memberikan informasi mengenai nilai hubungan dari pengujian yang dilakukan peneliti. Nilai hubungan dapat diketahui pada kolom R, bahwa antara variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,836. Nilai hubungan yang menunjukkan sangat tinggi atau sangat kuat diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependen. Pada saat melakukan pengujian antara variabel independen terhadap variabel dependen memperoleh nilai hubungan sebesar 0,836. Pernyataan tersebut diperkuat pada tabel 4.10 tabel tersebut menjelaskan bahwa, kekuatan hubungan 0,80 sampai 1,00 mempunyai arti sangat tinggi atau sangat kuat nilai hubungan dari satu variabel

[illegible]

- Tabel 4.5 tentang “*Correlation*” memberikan informasi mengenai hubungan antar variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y). nilai kolerasi gaya kepemimpinan (X1) dengan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,497 dengan *p value* (signifikan) sebesar 0,000. Dengan demikian, variabel itu memiliki nilai hubungan yang sedang dan signifikan (*p value* < 0,05) terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Pernyataan tersebut diperkuat pada tabel 4.10 “kekuatan hubungan”. Pada tabel itu menjelaskan bahwa kekuatan hubungan dengan nilai 0,40 sampai 0,59 dapat diartikan bahwa sedang nilai hubungannya dari suatu gaya kepemimpinan. Nilai tersebut dapat dilihat pada hasil analisis yang dilakukan peneliti antara variabel

Berdasarkan analisa data dengan menggunakan statistic, variabel kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan sebesar 49,7%. Sedangkan sisanya 50,3% dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya. Artinya gaya kepemimpinan pada Kementerian Agama Kabupaten Gresik memiliki pengaruh sedang terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4.5 tentang “*Correlation*” memberikan mengenai hubungan antar variabel motivasi (X2) terhadap pegawai (Y). nilai kolerasi motivasi (X2) dengan kinerja (Y) sebesar 0,685 dengan *p value* (signifikan) sebesar 0,000. Dengan demikian, variabel itu memiliki nilai hubungan yang kuat atau kuat dan signifikan (*p value* < 0,05) terhadap kinerja pada Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Pernyataan

c. Nilai hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

kinerja pegawai (Y). nilai kolerasi kepuasan kerja (X) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,800 dengan *p value* (sebesar 0,000. Dengan demikian, variabel itu menunjukkan hubungan yang sangat tinggi atau sangat kuat dan signifikan (*value* < 0,05) terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Kabupaten Gresik. Pernyataan tersebut diperkuat pada “kekuatan hubungan”. Pada tabel itu menjelaskan bahwa

- Tabel 4.5 tentang “*Correlation*” memberi informasi mengenai hubungan antara variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan kepuasan kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y). nilai kolerasi gaya kepemimpinan (X1) dengan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,497 dengan nilai *p value* (signifikan) sebesar 0,000. Dengan demikian, variabel itu memiliki nilai hubungan yang sedang dan tingkat signifikan (*p value* < 0,05) terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Nilai kolerasi motivasi (X2) dengan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,685 dengan *p value* (signifikan) 0,000. Demikian, variabel itu memiliki nilai hubungan tinggi atau kuat dan tingkat signifikan (*p value* < 0,05) terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

[illegible]

kinerja pegawai adalah kepuasan kerja, yang sebesar 80,0% disebabkan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai dan berpengaruh signifikan lainnya dipengaruhi variabel lain. Artinya kepuasan kerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gresik memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai.

Model regresi linier berganda yang menjelaskan gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gresik berganda pada tabel 4.7 “*Model Summary*” diperoleh *error of estimate* (SEE) sebesar 2,94110. Nilai ini menguji apakah model regresi sudah berfungsi sebagai prediktor atau belum. Oleh karena itu, nilai SEE

kinerja pegawai adalah kepuasan kerja, yang sebesar 80,0% disebabkan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai dan berpengaruh signifikan lainnya dipengaruhi variabel lain. Artinya kepuasan kerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gresik memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai.

Model regresi linier berganda yang menjelaskan gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gresik berganda pada tabel 4.7 “*Model Summary*” diperoleh *error of estimate* (SEE) sebesar 2,94110. Nilai ini menguji apakah model regresi sudah berfungsi sebagai prediktor atau belum. Oleh karena itu, nilai SEE

kinerja pegawai adalah kepuasan kerja, yang sebesar 80,0% disebabkan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai dan berpengaruh signifikan lainnya dipengaruhi variabel lain. Artinya kepuasan kerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gresik memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai.

Model regresi linier berganda yang menjelaskan gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gresik berganda pada tabel 4.7 “*Model Summary*” diperoleh *error of estimate* (SEE) sebesar 2,94110. Nilai ini menguji apakah model regresi sudah berfungsi sebagai prediktor atau belum. Oleh karena itu, nilai SEE

kinerja pegawai adalah kepuasan kerja, yang sebesar 80,0% disebabkan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai dan berpengaruh signifikan lainnya dipengaruhi variabel lain. Artinya kepuasan kerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gresik memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai.

Model regresi linier berganda yang menjelaskan gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Gresik berganda pada tabel 4.7 “*Model Summary*” diperoleh *error of estimate* (SEE) sebesar 2,94110. Nilai ini menguji apakah model regresi sudah berfungsi sebagai prediktor atau belum. Oleh karena itu, nilai SEE







Berdasarkan tabel 4.7 “*Model Summary*” memberikan informasi tentang nilai hubungan dari pengujian yang diteliti. Nilai hubungan dapat

dilihat dari nilai pada kolom R. Nilai pada kolom R dapat diketahui bahwa antara variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja memiliki nilai hubungan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,836. Nilai hubungan yang menunjukkan sangat tinggi atau sangat kuat yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen. Pada saat melakukan pengujian antara variabel independen terhadap variabel dependen memperoleh hubungan sebesar 0,836.

4. Nilai hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial
  - a. Nilai hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Tabel 4.5 tentang “*Correlation*” menyajikan informasi tentang hubungan antara variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y). nilai kolerasi gaya kepemimpinan (X1) dengan kinerja pegawai sebesar 0,497 dengan nilai *p value* (signifikan) sebesar 0,000. Dengan demikian, variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai hubungan sedang terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

- b. Nilai hubungan antara motivasi terhadap kinerja pegawai

Tabel 4.5 tentang “*Correlation*” menyajikan informasi tentang hubungan antara variabel motivasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y). nilai kolerasi motivasi (X2) dengan kinerja pegawai sebesar 0,685 dengan nilai *p value* (signifikan) sebesar 0,000. Dengan demikian,

- Tabel 4.5 tentang “*Correlation*” menyajikan informasi tentang hubungan antara variabel kepuasan kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y). nilai kolerasi kepuasan kerja (X3) dengan kinerja pegawai sebesar 0,800 dengan nilai *p value* (signifikan) sebesar 0,000. Dengan demikian, variabel kepuasan kerja memiliki nilai hubungan sangat tinggi atau sangat kuat terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Gresik.

- Berdasarkan tabel “*Correlation*” menunjukkan variabel yang paling dominan terhadap kinerja pegawai. Variabel gaya kepemimpinan memperoleh nilai sebesar 0,497 dengan *p value* 0,000 yang menunjukkan kolerasinya sedang. Variabel motivasi memperoleh nilai sebesar 0,685 dengan nilai *p value* 0,000 yang menunjukkan kolerasinya tinggi atau kuat. Variabel kepuasan kerja memperoleh nilai sebesar 0,800 dengan nilai *p value* 0,000 menunjukkan kolerasinya sangat tinggi atau sangat kuat. Pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa, antara variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja yang memiliki hubungan paling dominan terhadap kinerja pegawai adalah kepuasan kerja.

- Berdasarkan hasil uji regresi berganda pada tabel 4.7 “*Model Summary*” diperoleh *Standart Error of Estimate* (SEE) sebesar 2,94110. Nilai ini digunakan untuk menguji model regresik sudah berfungsi dengan baik sebagai prediktor atau belum. Untuk itu, nilai SEE harus dibandingkan dengan nilai simpangan baku, yaitu 5,19984. Nilai SEE ternyata lebih kecil dari nilai dari nilai simpangan baku, yaitu  $2,94110 < 5,19984$ . Dengan begitu, model regresik ini dapat menunjukkan, bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja dapat menjadi prediksi untuk peningkatan kinerja pegawai.

1. Bagi peneliti selanjutnya sebaiknya indikator dievaluasi kembali dan diubah, sehingga indikator bisa bervariasi dan bisa digunakan kembali dalam penyusunan skripsi atau yang lainnya.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah dan memperbaiki instrument pertanyaan atau pernyataan yang ada dalam penelitian, karena dalam penelitian ini instrument pertanyaan atau pernyataan kurang begitu baik atau kurang memadai

1. Dalam penyebaran angket, tidak semua responden dapat mengisi kuesioner yang telah diberikan oleh peneliti, hal tersebut dikarenakan ada beberapa pegawai yang dinas luar kota dan ada





## DAFTAR PUSTAKA

- Andri Hadiansyah dkk. September 2015. Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. AE, *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Humaniora*. Vol 3. Nomor 2. Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi dan Pendidikan, Universitas Al-Azhar Indonesia.
- Annisa Fitriani. Juli-Desember 2015. Gaya Kepemimpinan Perempuan, *Jurnal TAPIS*. Vol 11. Nomer 2.
- Arif Rahman Hakim dan M. Yahya. Juni 2014. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*. Vol 24. Nomor 1. Alumni Program Studi Akuntansi dan Dosen Program Studi Pendidikan Akuntansi FKIP-UMS.
- Achmad Sani Supriyanto, Vivin Maharani, Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Kuesinor, Dan Analisis Data, (Malang: UIN Maliki Pers, 2013), hlm 305
- Arum Darmawati dkk. April 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*. Vol 9. Nomor 1. Yogyakarta. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Atik Mustafidah, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Sirektif dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Nipsea Paint And Chemicals di Jakarta)*, Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Mercu Buana, Vol 5, Nomor 1, Maret 2019
- Arly Sandra Yulistian dkk, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Dan Orientasi Prestasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan)*, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang
- Astri Khairizah Dkk, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)*, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Jurnal Administrasi Publik, Vol 3, Nomor 7, Hal 1268-1272.
- Arif Rahman Hakim dan M. Yahya, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru*, Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial, (Alumni Program Studi Akuntansi dan Dosen Program Studi Pendidikan Akuntansi FKIP-UMS), Volume 24, Nomer 1, Juni 2014
- Agustin Asis, *Pengaruh Kualitas Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Bontang Selatan*, Jurnal Ilmu Pemerintahan, (Fakultas Ilmu Sosial dan ilmu politik, Universitas Mulawarman), Vol 2, Nomor 3, 2014 : 2640-2649

- Agustina Indriyani, *Analisi Pengaruh Gaji dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operation Departement PT. Export Leaf Indonesia*, Jurnal Paradigma, Universitas Islam Batik Surakarta, Vol 12, Nomor 1, Februari-Juli, ISSN 1693-0827.
- Agustinus Numberi & Margono Setiawan, *Pengaruh Kondisi Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kerja Outsourcing (Studi pada PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura)*, Jurnal Aplikasi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Cendrawasi Papua & Universitas Brawijaya, Vol 11, Nomor 1, Maret 2013, ISSN 1693-5241
- Bryan Johannes Tampi. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia,Tbk. *Dalam Jurnal "Acta Diurna"*. Vol III, No. 4. hlm. 4
- Bambang Subandi, *Manajemen Organisasi dalam Hadis Nabi*, (Surabaya : Nusantara Press, 2016), hal 356.
- Bayu Sujadmiko, *Pengakuan Negara Baru Ditinjau Dari Pespektif Hukum Internasional (Studi terhadap kemerdekaan Kosovoo)*, Jurnal Ilmu Hukum, Fakultas Hukum, Universitas Lampung, Vol 5, Nomor 1, Januari-April 2012, ISSN 1978-5186
- Cecilia Engko. April 2008. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual Dengan Self Esteem dan Self Efficacy sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol 10. Nomor 1. Hlm 1-12. Fakultas Ekonomi. Universitas Pattimura.
- Citra Leoni Tumbol dkk. Maret 2014. Gaya Kepemimpinan Otokratis Demokratik dan Laissez Faire Terhadap Peningkatan Prestasik Kerja Karyawan Pada KPP Pratama Manado. *Jurnal Emba*. Vol 2. Nomor 1. Hal 38-47. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi.
- Christian Bayu Putra Dkk, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Internasional Tbk. Daihatsu Malang*, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol 2, Nomor 2, Juni 2013
- Deny Arianto. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol 5. Nomor 3. Universitas Negeri Surabaya. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi.
- Dadang Sudirno & Muhammad Sukma Utama, *Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Birokratis Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup (BPLH) Kabupaten Majalengka*, Fakultas Ekonomi, Universitas Majalengka, Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi, Vol 4, Nomor 1, Januari-Juni 2017

- Dede Kurnia dkk, *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang, Vol 44, Nomor 1, Maret 2017
- Dwi Priyatno, *Mandiri Belajar SPSS*, (Jakarta: Buku Kita, 2009), hal, 26
- Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Fajar Interpratama Mandiri, edisi Pertama, 2009), hal 222.
- Fransiskus Ady & Djoko Wijono, *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Maksipreneur, Fakultas Ekonomi Universitas Proklamasi 45, Vol II, Nomor 2, Juni 2013, Hal 101-112
- Hendra Indy H & Seger Handoyo. Agustus 2013. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Motivasi kerja pada Karyawan Bank BPTN Madiun. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. Vol 2. Nomor 2. Fakultas Psikologi. Universitas Airlangga.
- Harry Murti & Veronika Agustini Srimulyani. Februari 2013. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan variabel pemediasi kepuasan kerja pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*. Vol 1. Nomor 1. Madiun: Program Studi Manajemen. Universitas Katolik Widya Mandala Madiun.
- Herudini Subariyanti. 2017. Hubungan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTLR Batan. *Jurnal Ecodemica*. Vol 1. Nomor 2.
- Heri & Siti Noor Hidayati, *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*, Jurnal Maksipreneur, Fakultas Ekonomi, Universitas Proklamasi 45, Vol VI, Nomor 1, Desember, Hal 67-76
- Haslinda, Jamaluddin, *Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Standar Biaya Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Wajo*, Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban, Vol. II No. 1 Juli 2016, hal 1-21
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno. September 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*. Vol 10. Nomor 2. Hal 124-135. Pasca Sarjana. Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Irham Fahmi, *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*, ( Bandung: cetakan ke 2 Alfabeta, 2012)

- I Wayan Juniantara & I Gede Riana, *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar*, E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, (Bali: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia), 4.09 (2015) : 611-628
- Iskandar, *Metodologi Penelitian Pendidikan DAN Sosial (kuntitatif dan kualitatif)*. (Jakarta: Gaung Perssada Press, 2008)
- Kiki Cahaya Setiawan, *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksanaan di Divisi Operasi PT. PUSRI PALEMBANG*, Jurnal Psikologi Islami (Palembang: Fakultas Ushuluddin dan Pemikiran Islam Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang), Vol 1, No 2, Desember 2015, 43-45
- Luthans. 1998. *Organizational Behavior*. Third Edition. New York: The McGrawHill Companies Inc. Hal 126.
- Musa Djamaludin. Januari 2009. *Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Karakteristik Individual Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur*. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*. Vol 5. Nomor 2. Surabaya : Universitas 17 Agustus 1945.
- Mahir Pradana, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan di Ganesha Operation Bandung*, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom Bandung, Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis, Vol 2, Nomor 1, 2015
- M. Taslim Dangnga & Muhammad Ramli, *Pengaruh Gaji dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Grand Clarion Di Kota Makassar*, Jurnal Economix, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Makassar, Vol 1, Nomor 1, Juni 2013
- Muhammadun & Nunung Ghoniyah, *Peningkatan Kinerja SDM Melalui Kondisi Kerja, Konten Pekerjaan dan Pengembangan Karir dengan Mediasi Motivasi Kerja*, Jurnal Bisnis dan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sultan Agung, Vol 19, Nomor 2, September 2012, Hal 1420152
- Nanang Martono, *STATISTIK SOSIAL Teori dan Aplikasi Program SPSS*. (Yogyakarta : Gavamedia, 2010), hal 15.
- Novita dkk. Mei 2016. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 34. Nomor 1. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya.



- Ni Putu Asri Sumadewi & I Gusti Made Suwandana, *Pengaruh Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir*, E-Jurnal Manajemen Unud, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana Bali Indonesia, Vol 6, Nomor 8, 2017
- Nelly Martini dan Dadan Ahmad Fadli. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Struktural Universitas Singaperbangsa Karawang. *Jurnal Solusi*, Vol.9 No.17, Desember 2010 – Februari 2011. Hal. 80
- Nuril Amirotus Sa'diyah, Skripsi *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Dosen Tetap Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Ampel Surabaya*. Surabaya: Prodi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi 2017.
- Oxy Rindiantika Sari & Hery Susilo. November 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 64. Nomor 1. Malang : Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya Malang.
- Oki Isdianto, Soni Kurniawan, Pengaruh Praktek MSDM Strategik Dan Kinerja Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan Persewaan Alat Pesta OR (Studi Kasus Pada Perusahaan Persewaan Alat Pesta Oki Rejeki), *Jurnal Manajemen Dewantara*, Vol 1. No 2 (2017), hal 56 - 60
- Patricia Dhiana Paramita, *Gaya Kepemimpinan ( Style Of Leadership) Yang Efektif dalam Suatu Organisasi*, Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran.
- Rini Andriana. Juni 2015. Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja. *Jurnal Maksipreneur*. Vol IV. Nomor 2. Hal 38-49. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya.
- Ririn Nur Indah Sari dan Hady Siti Hadijah. Agustus 2016. Peningkatan Kinerja Melalui Kepuasa Kerja dan Disiplin Kerja. *Jurnal Pendidikan Manajemn Perkantoran*. Vol 1. Nomor 1. Hal 204-214. Program Studi Pendidikan Manajemen Perkantoran. Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Rivai dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dri Teori Ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers,2011),
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Halida. Edisi Kelima, Jakarta :Penerbit Erlangga
- Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh*,(Jakarta:PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2009).

- Robert L Mathis dan Jackson Jhon H, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1*, (Jakarta: Selemba Empat, 2009), hal 113.
- Robert Albanese, David D. Van Fleet, 1994. *Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint*, Dryden Press, Texas.
- Rodhiyah Syafitri, *Meningkatkan Tanggung Jawab Belajar Melalui Strategi Giving Questions And Getting Answers Pada Siswa*, Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan, Universitas Pendidikan Ganesha, Vol 1, Nomor 2, 2017, pp 57-63
- Rudi Hermansyah, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru, (Studi Kasus pada Sekolah Islam Al-Hikmah Jakarta Selatan)*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2018, Hal 27.
- Rizal Sofiyan, *Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kualitas Pelayanan*, Jurnal of Management review, Alumni Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Galuh, Vol 2, Nomor 1, Hal 173-182
- Supriyanto dan Maharani, *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Kuesioner Dan Analisis Data*, (Malang: UIN Maliki PRESS).
- Slamet Riyadi. Maret 2011. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 13. Nomor 1. Surabaya : Universitas 17 Agustus 1945. Hal 40-45
- Sudarmo dan Hendika Swasti Lukita. Juni. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Empat Enam Jaya Abadi Balikpapan. *Jurnal Sains Terapan*. Vol 2. Nomor 1. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Balikpapan.
- Suryadi, Bujang Rahman, dan Hasan Hariri, Analisis Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Berintegrasi di Provinsi Lampung, (Bandar Lampung, FKIP UNILA: Jurnal 2012 ), 7.
- Suwardi. Juli 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja pegawai. Analisis Manajemen. Vol 5. Nomor 1. Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus.
- Suwardi & Amin Wahyudi, *Pengaruh Komunikasi, Kedisiplinan, dan Tanggung Jawab Terhadap Kinerja Pegawai di UPT Dinas Pendidikan Polokarto Sukoharjo*, Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia, Dinas Pendidikan



- Kabupaten Sukoharjo, Fakultas Ekonomi, Universitas Slamet Riyandi Surakarta, Vol 4, Nomor 2, Desember 2010, Hal 99-108
- Sarita Permata. 2003. Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Karyawan SPBU Yogyakarta. *Jurnal Nominal*. Vol 1. Nomor 1. Hal 4.
- Syarah Amalia dan Mahendra Fakhri. Desember 2016. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. *Jurnal Computech*. Vol 10. Nomor 2. Hal 119-127. Administrasi Bisnis, Universitas Telkom.
- Sigh-Sengupta, Sunita. "Leadership: A Style or an Influence Proses." *Indian Journal Of Industrial Relations*(1997): hal 265-286
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2012), hal 8.
- Sa'diyah Nuril Amirotus, Skripsi *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Dosen Tetap Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Ampel Surabaya*. Surabaya: Prodi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi 2017.
- Siti Salbiyah & Budi Wahyu Mahardhika, *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Surabaya Tahun 2016*, Jurnal Balance, FEB Universitas Muhammadiyah Surabaya, Vol XIV, Nomor 2, Juni 2017
- Tim Penyusun, *Buku Pedoman Penulisan Skripsi Manajemen Dakwah*, (Surabaya: Jurusan Manajemen Dakwah, 2015), hal 29.
- Vivin Rosvita dkk. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Farmasi*. Vol 2. Nomor 2. Hal 14-20. Stiker Muhammadiyah Kudus.
- Wanda Febriyana. Desember 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kabepe Chakra 2015. *E-Proceeding of Management*. Vol 2. Nomor 3. Hal 2954. Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Telkom.
- Wilhelmus Andiyanto dan Ismi Darmastuti. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Mangarai Flores Nusa Tenggara Timur. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Wirarni & Hardi Utomo, *Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Perpustakaan dan Arsip Kota Salatiga Melalui Variabel Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*, Jurnal Among Makarti, Alumni dan Dosen STIE AMA Salatiga, Vol 6, Nomor 11, Juli 2013

Yohanis Salutondok & Agus Supandi Soegoto, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong*, Jurnal EMBA, Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Program Magisrer Manajemen, Universitas Sam Ratulangi Manado, Vol 3, Nomor 3, September 2015, Hal 849-862

Zainal Arifudin, *Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PD BPR Bank Daerah Kabupaten Kediri*, Jurnal Simki-Economic, Fakultas Ekonomi, Universitas Nusantara PGRI Kediri, Vol 1, Nomor 4, Tahun 2017

<https://www.intel.com › id-project-design-instructional-strategies-recognition>  
<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/09/kondisi-kerja-definisi-dan-jenis.html>